



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Inês Magalhães Castro Silva

Qual o impacto da inovação no desempenho da indústria hoteleira?

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Natália Barbosa

Outubro de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

No decorrer deste ano, dediquei-me à feitura da dissertação, no entanto, nem todos os momentos foram felizes e harmoniosos. Como tal, tenho de agradecer a todos aqueles que tornaram mais fácil a conclusão desta etapa dando-me, sobretudo, um suporte emocional muito importante.

Começando pela professora doutora Natália Barbosa, tenho de agradecer infinitamente por ter aceitado ser minha orientadora, pela colaboração e apoio incansáveis e também pela paciência nas fases menos boas.

À minha família um obrigado pela preocupação e pelo carinho, especialmente, à pessoa que esteve sempre lá, que me apoiou em tudo, que chorou e riu comigo, à minha mãe e, também, ao meu pai e ao meu irmão, os dois homens da família, cruciais para manter a estabilidade nas fases menos boas.

Às minhas amigas, poucas, mas boas, gabo-lhes a paciência pois tiveram de me ouvir vezes sem conta. A de sempre esteve lá, as “lindas” estiveram lá, as que entraram durante o meu percurso académico também estiveram lá. Brigas à parte, elas são minhas. E eu só posso agradecer por tê-las comigo.

Sem vocês este desafio seria ainda maior. Obrigada por terem acreditado!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

A dissertação tem como desígnio apurar o efeito da inovação no desempenho da indústria hoteleira. Para tal, procedeu-se a uma revisão da literatura sobre o tema na qual foram esmiuçados os dois conceitos fundamentais (inovação e desempenho) e definidas quatro questões de investigação para averiguar o impacto da inovação, da inovação radical, do número de inovações implementadas e dos diferentes tipos de inovação (serviço, processo, organizacional e marketing). Como método de recolha de dados, utilizou-se um questionário que foi elaborado tendo por base o *Community Innovation Survey* e a revisão de literatura, sendo posteriormente enviado às empresas hoteleiras. Os dados provenientes desse inquérito foram usados na realização de testes estatísticos e econométricos com recurso ao programa STATA.

Os resultados foram, de uma forma geral, satisfatórios, conseguindo-se verificar as relações estabelecidas entre as variáveis. Podem destacar-se os seguintes: a inovação tem um impacto positivo no desempenho; quanto maior o número de inovações introduzidas maior é a probabilidade de as empresas obterem um desempenho superior; a inovação de serviço e de marketing apresentam uma relação positiva com o desempenho. Quanto à inovação nova para o mercado (radical) e aos restantes dois tipos de inovação, não se conseguiu verificar que estas determinem o desempenho pelo que carecem de uma investigação futura mais aprofundada.

Palavras-chave: inovação; desempenho; indústria hoteleira.

Abstract

The dissertation aims to investigate the effect of innovation on the performance of the hotel industry. For this purpose, a literature review was carried out on the subject in which the two fundamental concepts, innovation and performance were examined. Also four research questions were defined to investigate the impact of innovation, radical innovation, the number of innovations implemented and the different types of innovation (service, process, organizational and marketing). As a data collection method, we used a questionnaire that was elaborated based on the Community Innovation Survey and the literature review, and it was later sent to the hotel companies. Data from this survey were used to perform statistical and econometric tests using the STATA program.

The results were, in general, satisfactory, being able to verify the established relations between the variables. The following results can be highlighted: innovation has a positive impact on performance; the greater the number of innovations introduced, the greater the likelihood that companies will outperform; service and marketing innovation are positively related to performance. As for new (radical) market innovation and the other two types of innovation, these could not be verified to determine performance and therefore require further intensive research.

Keywords: innovation, performance, hotel industry.

Índice

| | |
|--|-----------|
| <i>1 – Introdução.....</i> | <i>1</i> |
| <i>1.1 – Motivação e relevância da investigação</i> | <i>1</i> |
| <i>1.2 – Objetivos e questões de investigação</i> | <i>2</i> |
| <i>1.3 – Estrutura da dissertação.....</i> | <i>2</i> |
| <i>2 – O estado da arte.....</i> | <i>4</i> |
| <i>2.1 – Relação entre inovação e desempenho</i> | <i>4</i> |
| <i>2.2 – Inovação de serviços</i> | <i>10</i> |
| <i>2.3 – Hotelaria: inovação e desempenho</i> | <i>15</i> |
| <i>3 – Enquadramento e abordagem empírica</i> | <i>22</i> |
| <i>3.1 – População, método de recolha de dados e amostra.....</i> | <i>22</i> |
| <i>3.2 – Modelos e variáveis empíricas</i> | <i>25</i> |
| <i>4 – Análise e discussão de resultados.....</i> | <i>27</i> |
| <i>4.1 – Caracterização das empresas e variáveis de inovação</i> | <i>27</i> |
| <i>4.2 – Impacto da inovação no desempenho</i> | <i>36</i> |
| <i>5 – Conclusão.....</i> | <i>43</i> |
| <i>5.1 – Principais resultados</i> | <i>43</i> |
| <i>5.2 – Limitações e Recomendações.....</i> | <i>44</i> |
| <i>6 – Referências Bibliográficas.....</i> | <i>46</i> |
| <i>7 – Apêndice.....</i> | <i>55</i> |

Índice Figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1- Distribuição das atividades de inovação</i> | 28 |
| <i>Figura 2- Distribuição dos autores da inovação</i> | 28 |
| <i>Figura 3- Distribuição das fontes de inovação</i> | 28 |
| <i>Figura 4- Distribuição da inovação radical</i> | 30 |
| <i>Figura 5 – Distribuição dos tipos de inovação</i> | 32 |
| <i>Figura 6 – Distribuição dos métodos de inovação de processos</i> | 33 |
| <i>Figura 7 – Distribuição dos métodos de inovação organizacional</i> | 33 |
| <i>Figura 8 – Distribuição dos métodos de inovação de marketing</i> | 33 |

Índice Tabelas

| | |
|--|----|
| <i>Tabela 1 – Comparação entre amostra e população</i> | 24 |
| <i>Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis da empresa</i> | 27 |
| <i>Tabela 3- Estatística descritiva das Despesas das empresas hoteleiras</i> | 29 |
| <i>Tabela 4 – Análise cruzada entre inovação radical e idade</i> | 31 |
| <i>Tabela 5 – Análise cruzada entre inovação radical e dimensão</i> | 31 |
| <i>Tabela 6 – Análise cruzada entre tipo de inovação e idade</i> | 34 |
| <i>Tabela 7 – Análise cruzada entre tipo de inovação e dimensão</i> | 34 |
| <i>Tabela 8 – Estatística descritiva do desempenho das empresas hoteleiras</i> | 35 |
| <i>Tabela 9 – Estimativa do impacto da inovação no desempenho</i> | 36 |
| <i>Tabela 10 – Estimativa da influência do número de inovações no desempenho</i> | 39 |
| <i>Tabela 11 – Estimativa da influência da inovação radical no desempenho</i> | 40 |
| <i>Tabela 12 – Estimativa da influência dos tipos de inovação no desempenho</i> | 41 |

1 – Introdução

1.1 – Motivação e relevância da investigação

É visível a constante mudança nos setores e o impacto da mesma no desenvolvimento económico dos países. Desta forma, importa analisar quais os fatores e como estes influenciam o desempenho das indústrias que contribuem, em maior ou menor escala, para o crescimento das nações.

Delimitando a análise a Portugal, a hotelaria surge como crucial para a evolução do país: é a principal atividade do turismo, tendo o número de alojamentos turísticos crescido nos últimos anos em simultâneo com a ascensão do turismo. A indústria hoteleira é responsável pelo alojamento das pessoas (Thomas e Wood, 2014), podendo estabelecer-se uma relação mais ou menos próxima com os consumidores enquanto se lhes presta um conjunto de serviços (Hertog, Gallouj e Segers, 2011). A oferta pode ser mais ou menos personalizada e, no limite, pode ter a intervenção do próprio cliente final (Shaw, Bailey e Williams, 2011).

A indústria hoteleira tem sofrido uma clara transformação, com o aparecimento de novos conceitos, novos serviços, novas ofertas. Isto ocorre devido ao crescimento da concorrência e à globalização, sendo importante analisar os efeitos dessas alterações. Esses resultados podem ser auferidos através da medição do desempenho, tarefa bastante relevante para os gestores, visto que pode ser usada como uma referência fundamental no processo de tomada de decisão (Chen, 2009). Por isso, torna-se fundamental o estudo deste indicador que pode ser medido em termos financeiros e não financeiros (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009).

Com a crescente competitividade existe, cada vez mais, a perceção da necessidade de diferenciação dentro da indústria. Assim, surge a inovação como veículo diferenciador, para criar uma melhor proposta de valor aos clientes. O conceito de inovação está, por norma, associado a algo novo, inclui atividades técnicas, conceção, desenvolvimento, gestão e resulta na comercialização de produtos novos ou significativamente melhorados, ou na primeira utilização de processos novos ou significativamente melhorados (Freeman, 1995). Contudo, existem vários tipos e formas de inovação, pelo que importa saber quais os que mais se adequam à indústria, sendo o objetivo central atingir a qualidade desejada pelas pessoas que requerem serviços hoteleiros (Tseng, Kuo e Chou, 2008).

A análise dos dois conceitos de forma individual e conjunta proporciona um melhor entendimento sobre a dinâmica da indústria e das suas especificidades. Pretende-se gerar um contributo relevante para os meios científico e académico, uma vez que ainda é escassa a informação científica publicada sobre a

indústria da hotelaria em Portugal. Adicionalmente, procura-se estimular a elaboração de mais trabalhos sobre um tema que não é estático, dadas as frequentes mudanças nas preferências dos consumidores e na competitividade dos setores, entre outros. De facto, todas as alterações endógenas e exógenas deixam em aberto esta temática e os resultados, apesar de sólidos, podem variar de estudo para estudo.

1.2 – Objetivos e questões de investigação

O principal quesito da investigação é averiguar o impacto da inovação no desempenho da indústria hoteleira. No entanto, importa perceber melhor os dois conceitos principais (inovação e desempenho) de forma separada, a relação entre eles e, posteriormente, explorar esta mesma relação na indústria hoteleira. Esta pertence ao setor dos serviços e exhibe algumas particularidades, pelo que o modo de introduzir a inovação e o seu efeito nas medidas de desempenho devem ser também particulares e, mesmo no setor dos serviços, podem variar de indústria para indústria. Tudo isto será discutido no capítulo dois, o estado da arte.

Quanto a questões de investigação, é relevante destacar quatro, que irão guiar o estudo ao objetivo primordial e final:

- Qual o impacto da introdução de inovação no desempenho?
- Qual a influência do número de tipos de inovação realizados pelas empresas no desempenho?
- Que efeito tem a inovação radical (nova para o mercado) no desempenho?
- Qual o impacto dos diferentes tipos de inovação implementados pelas empresas no desempenho?

Estas perguntas terão resposta no capítulo de análise e discussão de resultados, onde serão elaborados modelos econométricos que serviram de base para avaliar as diferentes variáveis e as suas repercussões no desempenho.

1.3 – Estrutura da dissertação

Delineados os objetivos de investigação, interessa referir a estrutura da dissertação de modo a identificar os tópicos centrais. De seguida, no capítulo dois, apresenta-se a revisão de literatura ou estado da arte, que está dividida em três secções. Na primeira, discute-se a relação entre inovação e desempenho com intuito de perceber melhor ambos os conceitos e como varia essa ligação. Depois, procede-se a uma análise do setor dos serviços, tentando entender as suas características e explorar

diferenças entre serviços e manufatura. Por último, analisa-se o modo como a relação inovação-desempenho se evidencia na hotelaria, bem como as individualidades desta indústria.

O terceiro capítulo corresponde ao enquadramento e abordagem empírica e está repartido em duas secções: população, método de recolha de dados e amostra e modelos e variáveis empíricas. Na primeira secção é discutida a população do estudo, o tipo de dados e o modo de recolha dos mesmos. Além disso, analisa-se a representatividade da amostra através de uma comparação entre características da população e da amostra. Na segunda secção, efetua-se uma descrição do tipo de modelo estimado e de todas as variáveis utilizadas.

O capítulo quatro consiste na análise e discussão de resultados. Na primeira secção, há uma caracterização das empresas da amostra, bem como uma análise e interpretação da distribuição na amostra das variáveis de inovação presentes no inquérito. Já a segunda secção tem como objetivo analisar o impacto da inovação no desempenho, sendo apresentadas todas as estimativas que permitiram dar resposta às questões de investigação.

A dissertação é finalizada com o capítulo cinco, composto por duas secções, no qual estão presentes as principais conclusões do trabalho (primeira secção), as limitações e sugestões para futuros estudos (segunda secção).

2 – O estado da arte

2.1 – Relação entre inovação e desempenho

É visível a evolução tecnológica e paradigmática que se tem verificado nos mais diversos setores. A inovação, tal como a aprendizagem que se retira da organização na qual se trabalha, é um fator-chave para o sucesso das empresas (Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle, 2011), pelo que se torna um conceito bem presente nos nossos dias e merece a discussão por parte de vários autores. De uma perspetiva mais simplista, inovar pode envolver a criação de um novo produto e todo o processo necessário para a sua construção (Verhees e Meulenbergh, 2004). Rejeb, Morel-Guimarães, Boly e Assiélou (2008) consideram que a inovação é percebida como um fator económico competitivo que envolve uma gestão contínua de forma a monitorizar todos os passos efetuados.

É importante perceber se a inovação, nas suas diversas dimensões, consegue resistir e manter-se nas empresas (Cefis, 2003), na medida em que essa perceção serve para fundar e melhorar as teorias atuais da dinâmica e evolução industrial, onde os retornos crescentes desempenham um papel importante na determinação dos graus de concentração e estabilidade ao longo do tempo (Nelson e Winter, 1982).

Schumpeter (1934) descreve o processo de mudança tecnológica como destruição criativa, isto é, dado que a tecnologia é acessível a todos, a inovação gera um poder de monopólio temporário que rapidamente é corrompido pelos concorrentes. Alterando radicalmente os seus argumentos e atribuindo importância à tecnologia, Schumpeter (1942) entende a inovação como um processo de acumulação criativa. Desta forma, a natureza particular da empresa, cumulativa de conhecimento, cria altas barreiras à entrada de novas empresas e por isso é possível alcançar um oligopólio estável.

Com a crescente competição e mudança tecnológica, a geração e difusão de inovações dependem cada vez mais de novos conhecimentos tecnológicos gerados não apenas internamente, mas também com recurso a fontes externas de inovação (Yam, Lo, Tang e Lau, 2011). Convém realçar que só fazendo um bom uso desses recursos é possível alcançar uma inovação bem-sucedida e acompanhar a evolução de mercado. Yam, Lo, Tang e Lau (2011) confirmam o papel mediador desempenhado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) entre as fontes externas de inovação e o desempenho de inovação tecnológica, sendo o último determinado pelas suas capacidades de inovação tecnológica, que podem ser aperfeiçoadas usando as fontes externas de inovação adequadas.

A inovação como um processo iterativo que envolve a geração, adoção, implementação e incorporação de novas ideias e práticas dentro da empresa pode ser categorizada em múltiplas configurações (Azadegan e Wagner, 2011). Existem duas formas de inovação bastante referenciadas: incremental e radical. A primeira parte das rotinas, operações e conhecimento existentes, melhora a experiência de consumo sem interromper ou desviar significativamente o conhecimento prévio dos clientes ou exigir nova aprendizagem (Menguc, Auh e Yannopoulos, 2014). Em contraste, empresas que possuem inovação radical são capazes de fornecer produtos que são novos para o mercado, pois envolvem tecnologias inovadoras e benefícios para o cliente e, por isso, exigem mais esforço cognitivo por parte dos mesmos para entender e utilizar o novo produto (Menguc, Auh, e Yannopoulos, 2014).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) definiu quatro principais tipos de inovação. A primeira consiste na introdução de um bem ou serviço que é novo ou apresenta melhorias nas suas características e usos pretendidos, englobando novos conhecimentos ou tecnologias ou baseando-se nos existentes (OCDE, 2005). A inovação de processos é a implementação de um novo método de produção ou entrega melhorados de forma significativa, tendo como possíveis objetivos reduzir os custos unitários de produção ou entrega ou aumentar a qualidade (OCDE, 2005). Relativamente à inovação de *marketing*, pode dizer-se que envolve mudanças no *design* do produto ou embalagem, promoções ou preços, com o intuito de satisfazer o cliente (OECD, 2005). Por fim, as inovações organizacionais ocorrem com variações nas práticas de negócios da empresa, organização do local de trabalho ou relações externas (OECD, 2005). A união de esforços administrativos promove o trabalho em equipa, partilha de informações, coordenação, colaboração, aprendizagem e inovação.

O desempenho das empresas constitui outro ponto-chave desta investigação. De facto, todas as empresas trabalham para um objetivo e os trabalhadores têm de cumprir determinadas metas e comunicá-las aos seus superiores. Consequentemente, a execução de processos organizacionais é essencial para demonstrar a sua contribuição para o desempenho (Micheli e Mari, 2014).

Encontrar uma forma de medir o desempenho é muito importante na definição de objetivos, na avaliação do próprio desempenho e na determinação do curso de futuras ações. Por essa razão, são necessários esforços criativos para projetar novas medidas e programas para avaliar o desempenho (Gunasekaran, Patel e McGaughey, 2004). Competências e capacidades são duas vertentes a considerar na análise do desempenho, pois permitem que uma empresa atinja certos objetivos. Desta forma, a combinação estratégica de desempenho pode ser alcançada através de capacidades adequadas desenvolvidas pela empresa (Forza e Filippini, 1998).

Na literatura, competências e capacidades têm frequentemente o mesmo significado, porém, para De Meyer e Kim (1996), o termo capacidades refere-se ao conjunto de habilidades desenvolvidas na cadeia de operações, a fim de alcançar um melhor desempenho e, no final, transformar os recursos em competências estratégicas ou distintivas. Snow e Hrebiniak (1980) defendem que várias estratégias são potencialmente viáveis dentro de um determinado setor, mas, para alcançar um alto desempenho, cada estratégia deve ser apoiada com competências.

Efetivamente, as competências são muito importantes para se obterem resultados do processo de inovação. Leiponen (2006) atribui especial atenção às competências dinâmicas, isto é, habilidades para aprender, resolver problemas e detetar novos problemas. Estas são usadas no contexto organizacional para adquirir novas informações relevantes, entendê-las e aplicá-las na interação com outros membros da organização. Há evidências de que todo este processo tem um impacto positivo nos lucros da empresa e, por isso, a evolução da empresa é vista como um processo de acumular conhecimento organizacional útil com a ajuda de competências dinâmicas (Leiponen, 2006).

O capital humano – definido como o nível de criatividade, conhecimento e habilidades de desenvolvimento de ideias que são utilizadas pelos indivíduos nas organizações – é um aspeto distintivo quando uma empresa pretende apostar na inovação (Prajogo e Oke, 2016), uma vez que cada pessoa pode contribuir de forma diferente nesse processo. Intrinsecamente ligados ao capital humano estão novos recursos de serviço da empresa, novos processos, novas tecnologias e novos métodos ou maneiras de fornecer serviços que ajudam a dar à empresa vantagem competitiva ou desempenho superior em relação aos concorrentes (Hertog, 2000). A aptidão de uma empresa para utilizar recursos de conhecimento representa uma capacidade estratégica, uma vez que é rara, valiosa, não substituível e difícil de imitar (Camisón e Villar-López, 2014), por isso, o capital humano deve ser utilizado com eficiência, de modo a conferir um valor precioso para as empresas conseguirem alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Prajogo e Oke, 2016).

Posto isto, o envolvimento no trabalho por parte das pessoas que desempenham funções nas empresas, torna-se fundamental para o sucesso em qualquer setor. A retenção de trabalhadores mais aptos e empenhados que podem ter um desempenho de alta qualidade no local de trabalho é tão importante para o sucesso quanto a fidelidade e lucro que o cliente possa gerar à empresa (Karatepe, 2013), sendo o vigor, a dedicação e a capacidade de absorção as três dimensões essenciais para que exista cooperação e colaboração no trabalho. Karatepe (2013) defende que os trabalhadores que recebem recursos económicos e sociais da organização tendem a sentir-se obrigados a recompensar a

organização através do envolvimento no trabalho, desencadeando conseqüentemente um melhor desempenho.

As competências educacionais e as capacidades tecnológicas constituem determinantes de um maior lucro na produção (Leiponen, 2006). As habilidades adquiridas na educação são úteis porque facilitam a construção do conhecimento organizacional, através da formação e interação no trabalho, sendo os efeitos da interação entre os trabalhadores com pós-graduação e outros tipos de competências bastante significativos. Logo, para que aqueles que possuem pós-graduação melhorem os resultados, é necessário haver outras competências gerais na empresa. Quando as intenções de pesquisa e desenvolvimento são muito ambiciosas, podem não ser proveitosas se não existirem competências suficientes noutras partes da organização para utilizar o conhecimento produzido e possibilitar a comunicação e interação entre I&D e *marketing*, produção e administração (Leiponen, 2006). Isto indica que existem complementaridades entre diferentes tipos de competências e capacidades.

Os resultados da inovação numa empresa são influenciados não só pelas atividades desenvolvidas, mas também por clientes e concorrentes (Koellinger, 2008). É natural que as empresas queiram proteger as ideias inovadoras para que os concorrentes não as imitem pois, quando todos usam o mesmo processo e produzem o mesmo produto, nenhuma empresa no mercado será capaz de superar os rivais, incluindo a empresa que primeiro trouxe a inovação para o mercado (Teece, 1986). Quanto mais rapidamente uma inovação é copiada por outras empresas, menos tempo cada empresa tem para obter resultados do investimento na inovação, ocorrendo um problema de apropriabilidade (Geroski, 1995). Assim, só os inovadores bem-sucedidos terão probabilidade de crescer e sobreviver no mercado.

A teoria económica sugere que as conseqüências no desempenho dependem de fatores como o tipo de inovação, a intensidade da competição, o momento da inovação (se a empresa é pioneira, seguidora ou atrasada na implementação de uma inovação), bem como a elasticidade-preço da procura, o tamanho do mercado e o poder de negociação da empresa inovadora com fornecedores e clientes (Koellinger, 2008). Apesar das condições de oferta e procura serem determinadas de forma exógena, as empresas têm forma de evitar a imitação por parte dos concorrentes como o sigilo, patentes, vendas e serviços específicos, utilização de novas tecnologias e de ativos raros complementares da empresa (Teece, 1986). Estas técnicas podem ajudar as empresas a obterem lucros das inovações, mas o seu sucesso pode variar entre setores e depende do tipo de inovação efetuada.

É importante salientar que investir em novas tecnologias sem qualquer mudança qualitativa subsequente nos processos de produção ou nas ofertas de produtos não é uma fonte de melhoria de

desempenho (Koellinger, 2008). As verdadeiras implicações no desempenho desses investimentos dependem de fatores específicos do mercado que influenciam a capacidade de uma empresa transformar com sucesso a tecnologia em inovações, a reação dos clientes e a capacidade de proteger essas inovações da imitação de empresas concorrentes (Koellinger, 2008). Assim, as empresas inovadoras são mais propensas a crescer, mas não têm de ser necessariamente mais lucrativas, pelo que a hipótese de Geroski, Machin e Van Reenen (1993) de que a inovação está sempre associada a uma melhor rentabilidade não é imediatamente confirmada.

Embora pareça que os inovadores têm margens de lucro mais elevadas por causa das inovações específicas que introduzem, existem diferenças claras no lucro de empresas inovadoras e não inovadoras que não estão relacionadas com a introdução de inovações (Geroski, Machin e Van Reenen, 1993). Essas desigualdades permanentes refletem, provavelmente, disparidades genéricas na "capacidade competitiva" entre inovadores e não inovadores que não está unicamente ligada ao processo de inovação. Geroski, Machin e Van Reenen (1993) afirmam que as empresas inovadoras têm margens mais altas devido a maiores quotas de mercado do que as não inovadoras. A consequência é que os inovadores possivelmente serão mais rápidos, mais flexíveis, mais adaptáveis e mais capazes de lidar com as pressões do mercado do que os últimos (Geroski, Machin e Van Reenen, 1993). Posto isto, não é surpresa observar que as diferenças de lucratividade entre inovadores e não inovadores são maiores quando o contexto se torna difícil, por exemplo em períodos de recessão.

Quando se fala em desempenho, a produtividade surge como uma das medidas mais discutidas. O conceito de produtividade pode ser entendido como a quantidade de produção que pode ser produzida usando um determinado nível de fatores de produção (Hall, 2011), sendo um termo fácil de perceber, mas difícil de medir. Com esta definição não há uma presunção de eficiência na produção, no entanto, costuma assumir-se que a entidade cuja produtividade desejamos medir é "eficiente" no sentido em que utiliza o nível mínimo necessário de fatores de produção para produzir um certo nível de produção, dado o seu nível de conhecimento tecnológico, a organização, o tamanho e o contexto em que opera (Hall, 2011).

É comum relacionar inovação a produtividade, sendo a segunda um resultado da primeira. Efetivamente, há evidências de um impacto economicamente relevante da inovação de produto/serviço na receita (Hall, 2011). Já na inovação de processos, esse efeito é dubio, dada a incapacidade de medir o resultado real da inovação de processo. Hall (2011) enuncia que, apesar das atividades inovadoras

não serem bem medidas em vários casos, geralmente aumentam a capacidade de uma empresa individual obter receita.

Os investimentos em I&D (investigação e desenvolvimento) contribuem para o desenvolvimento da capacidade de uma empresa em identificar, assimilar e explorar o conhecimento de outras empresas e organizações públicas de investigação (Cohen e Levinthal, 1989). Hall, Lotti e Mairesse (2009) destacam a concorrência internacional como promotora da intensidade de I&D, sobretudo em empresas de alta tecnologia. A I&D tem, pois, um forte impacto na capacidade da empresa em produzir inovação de processo e um impacto ainda mais evidente na inovação de produtos. É importante referir que o investimento em novos equipamentos e máquinas é mais relevante para a inovação de processos do que para a inovação de produto. Em suma, a inovação de produto e processo tem um impacto positivo na produtividade de trabalho das empresas (Hall, Lotti e Mairesse, 2009).

Através de uma avaliação feita a quatro potências europeias (França, Reino Unido, Alemanha e Espanha), reforçou-se a ideia de que as empresas que operam em mercados internacionais estão mais orientadas para apostar fortemente em I&D (Griffith, Huergo, Mairesse e Peters, 2006) e que isto, consequentemente, as torna mais inovadoras em processos e produtos. Porém, quanto à relação com a produtividade, encontram-se resultados bastante heterogêneos: a inovação de processos é associada a maior produtividade apenas na França, sendo que nos outros países não existe conexão; a inovação de produtos está associada a maior produtividade na França, na Espanha e no Reino Unido, mas não na Alemanha (Griffith, Huergo, Mairesse e Peters, 2006).

Quanto ao tamanho e idade, é provável que as empresas maiores e mais antigas sejam menos produtivas (Hall, Lotti e Mairesse, 2009). Embora muitas vezes se pense que empresas maiores são propensas a inovar, na verdade estas estão envolvidas em múltiplas atividades sendo mais fácil inovar em apenas uma delas (Hall, 2011). Logo, a afirmação “as grandes empresas são mais inovadoras do que as pequenas empresas” tende a estar errada quando se faz uma análise adequada da realidade das organizações (Hall, Lotti e Mairesse, 2009).

A introdução de inovação pode ser impactante na probabilidade de sobrevivência das empresas. Esse efeito tende a ser positivo, sendo que aumenta com o tempo e depende da idade e do tamanho da empresa (Cefis e Marsilli, 2006). As empresas, quando entram no mercado, podem ter bastantes dificuldades de permanência, estando mais expostas ao risco de saída (Geroski, 1995), sobretudo em ambientes imensamente competitivos e, portanto, os efeitos da inovação são especialmente importantes. De facto, a probabilidade de sobrevivência de empresas pequenas, jovens e não inovadoras é a mais

baixa. Em contraste, entre empresas inovadoras, a probabilidade de sobrevivência de pequenas empresas jovens é comparável a outras classes de tamanho e idade, e é sempre maior do que a probabilidade de sobrevivência de não inovadoras, independentemente de idade e tamanho (Cefis e Marsilli, 2006).

A inovação é um importante determinante do desempenho, o que implica que atividades inovadoras são importantes para o sucesso da empresa (Hult, Hurley e Knight, 2004). Os conceitos de inovação e desempenho podem estar relacionados de múltiplas formas, obtendo-se efeitos mais ou menos impactantes nas organizações. Posto isto, o passo seguinte será explorar estes conceitos num setor específico: o setor dos serviços.

2.2 – Inovação de serviços

Apesar do crescimento contínuo do setor de serviços nas economias avançadas, os serviços até à década de 90 não tinham grande importância no que toca à inovação (Gago e Rubalcaba, 2006). As disparidades entre as esferas económicas da manufatura e dos serviços também podem ser refletidas nos seus efeitos distintos na economia. No entanto, as diferenças no comportamento inovador e nos impactos da inovação permanecem pouco exploradas. Portanto, um melhor conhecimento da maneira pela qual os processos de inovação de serviços e o seu impacto sobre o desempenho são produzidos pode ajudar à gestão de inovação das empresas (Rubalcaba, Gago e Gallego, 2010).

Segundo Miles (1993), a ascensão dos serviços ocorre sobretudo nos países industrializados, devido a alterações nas necessidades dos consumidores, que ficam mais sofisticados e deslocam a procura para o setor terciário. Devido a isto e à crescente automatização dos processos na indústria, o emprego centra-se no setor de serviços. Nesse sentido, os serviços compreendem as transformações no estado dos bens materiais, as próprias pessoas ou o material simbólico/informação (Miles, 1993), pelo que esta definição pouco polida de serviços, apontava já para a variedade de coisas que podem ser consideradas como atividades de serviço.

A importância do setor de serviços para os países é destacada por Evangelista e Sirilli (1998), sendo este o resultado de um processo histórico que viu uma mudança progressiva do emprego, primeiro da agricultura para a manufatura e depois da manufatura para as atividades dos serviços. A contínua proliferação de novos serviços e os processos de mercantilização, industrialização e reorganização em

escala global sugerem que os serviços estão no centro das atuais mudanças estruturais nas economias modernas.

A definição de inovação de serviços deve ser ampliada para abranger a introdução de novos serviços, processos e mudanças organizacionais que não tenham caráter tecnológico (Evangelista e Sirilli, 1998), isto porque as inovações não tecnológicas desempenham um papel importante nas estratégias das empresas, especialmente nas empresas de serviços. Ainda assim, a inovação tecnológica é um fenómeno bastante difundido nos serviços. Estas empresas dependem de uma ampla gama de fontes de inovação: aquisição e desenvolvimento de *software*, compra de máquinas e equipamentos e formação dos trabalhadores. Assim, as TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) vieram ajudar a modificar a imagem passiva dos serviços em relação à inovação, atuando como vetores inovadores de serviços quando a mesma é baseada em novas formas de coprodução (cliente-fornecedor) ou utilização avançada de serviços empresariais (Gago e Rubalcaba, 2006).

O conceito de inovações recombinantes, introduzido por Gallouj e Savona (2009), exprime o caráter maleável e mutável dos serviços. Estas constituem mudanças nas características dos serviços, que combinam uma ou mais características dos serviços ou separam as características de um serviço pré-existente. Este tipo de inovação envolve menos incerteza do que uma oferta com novos atributos, mas a aplicação pode ser incremental ou radical. Adicionalmente, a inovação de serviços pode ser dividida em interativa, que é externa e está relacionada com o conceito de serviço, e de suporte (interna), assente na produção (Salunke, Weerawardena e McColl-Kennedy, 2013). Esta discriminação baseia-se na cocriação de valor e na experiência do cliente, sendo que a primeira cria vantagens competitivas sustentáveis (Gallouj e Savona, 2009).

Um serviço pode estar associado às características do fornecedor ou competências do cliente e, ainda, relacionado com características técnicas ou de serviço dos usuários finais (Gallouj e Weinstein, 1997). Esta visão multidimensional é a mais utilizada e aquela que estabelece um conceito mais vasto de inovação de serviços, permitindo às empresas inovar mais. Os dois objetivos mais importantes das estratégias de inovação das empresas consistem em melhorar a qualidade do serviço e reduzir os custos. Contudo, convém salientar que a introdução de inovações implica que as empresas tenham de enfrentar obstáculos de natureza económica (custo e risco muito altos) e outros ligados à resistência à mudança dentro da empresa, tanto da administração quanto da equipa (Evangelista e Sirilli, 1998).

A crescente importância dos serviços em relação à inovação assenta no debate ainda em curso sobre se a inovação de serviços deve ser analisada usando os mesmos conceitos e ferramentas que a

inovação na manufatura. Coombs e Miles (2000) distinguiram três abordagens para analisar a inovação de serviços: assimilação, que avalia os serviços tendo como modelo o que acontece na manufatura; demarcação, explicitando as características diferenciadoras do setor através de novas teorias; e síntese, onde se salientam novos elementos da inovação que podem ser comuns a serviços e manufatura.

Djellal e Gallouj (2000) definiram duas investigações que vão de encontro à perspectiva de assimilação e demarcação: a pesquisa subordinada e autónoma, respetivamente. A primeira parece ser bastante limitada, pois não capta as particularidades da inovação nos serviços, enquanto a assunção do setor como diferenciado permite alcançar um conhecimento ampliado sobre o mesmo. Todavia, existem peculiaridades como a forte presença de inovação organizacional, o envolvimento de múltiplos atores no processo de inovação e a importância da codificação do conhecimento para realizar inovações que também se aplicam à manufatura (Drejer, 2004). Assim, certos conceitos oriundos da manufatura podem ser vantajosos, desde que sejam modificados, e algumas teorias de inovação industrial são consideradas valiosas para a compreensão dos serviços (Gadrey, Gallouj e Weinstein, 1995).

A avaliação do impacto da inovação de serviços deve corresponder às suas várias dimensões, englobando os indicadores baseados na natureza coprodutiva dos serviços (qualidade, confiança, tempo, motivação) e outros indicadores tradicionais como, por exemplo, os custos, a produtividade e o emprego (Gago e Rubalcaba, 2006). O carácter mais ou menos avançado das atividades de serviços é determinado pelos resultados da inovação, nomeadamente um possível aumento do rendimento, a ampliação da capacidade de produção, a criação de emprego ou a promoção de níveis mais elevados de internacionalização. Veja-se ainda que, o tamanho da empresa, medido pelo número de empregados, é também bastante relevante para aumentar os níveis de produtividade e expandir o mercado (Gago e Rubalcaba, 2006).

Comparando ambientes dinâmicos e competitivos, pode constatar-se que os primeiros aumentam a relação positiva entre a vantagem de inovação e o desempenho, sendo as empresas capazes de oferecer inovações de serviço que possibilitam explorar as oportunidades que os ambientes dinâmicos proporcionam (Prajogo e Oke, 2016). Este processo pode levar à obtenção de lucros acima do normal e ao aumento do desempenho. Contrariamente, os ambientes competitivos enfraquecem a relação positiva entre vantagem de inovação e desempenho. Em ambientes competitivos, as inovações de serviços são facilmente difundidas entre os concorrentes, pelo que a capacidade de gerar rendimento da empresa que inova é facilmente diluída (Prajogo e Oke, 2016).

Produzir um serviço consiste em organizar uma solução para um problema que não envolva o fornecimento de um bem como objetivo principal, utilizando um conjunto de capacidades e competências humanas e tecnológicas (Gadrey, Gallouj e Weinstein, 1995). Atualmente, o conceito de customização é mais significativo nos serviços do que na indústria, dado que nos serviços é mais comum encontrar situações de coprodução, onde os clientes participam na prestação do serviço e, portanto, na individualização de soluções. Pela definição de serviços apresentada, a inovação assume duas formas principais. Em primeiro lugar, proporcionar a solução para novos problemas ou conceber fórmulas ou até mesmo serviços novos para o mercado ou novos para a empresa, variando de inovações incrementais para radicais. Por outro lado, pode ser uma maneira mais eficiente (em termos de produtividade, relevância ou qualidade) de conceber uma solução para o mesmo tipo de problema (Gadrey, Gallouj e Weinstein, 1995).

A inovação de serviços é considerada um subconjunto do desenvolvimento de serviços e, como tal, este último merece exploração para se conseguir saber de facto como inovar nos serviços (Flikkema, Jansen e Van Der Sluis, 2007). Existem conceitos de inovação especialmente desenvolvidos para serviços como "inovação no campo da especialização" e "inovação no relacionamento externo" (Djellal e Gallouj, 2001). A última pode ser considerada a criação por parte de uma empresa de relações particulares com parceiros (clientes, fornecedores, autoridades públicas ou concorrentes). Já a "inovação no campo do conhecimento/especialização" consiste em detetar novas necessidades e responder a elas através de um processo de acumulação de conhecimento e especialização. Esta pode ser vista como potencial, pois só será materializada aquando da interação com o cliente (Djellal e Gallouj, 2001).

Limitar a inovação nos serviços à produção e ao uso de tecnologia avançada significa ignorar o processo criativo dos indivíduos (Flikkema, Jansen e Van Der Sluis, 2007), pois muitas empresas de serviços não se destacam na produção tecnologicamente avançada, mas sim no uso criativo da própria produção. As barreiras em termos orçamentais, isto é, falta de dinheiro para investir, conduzem à utilização da tecnologia de forma criativa, apontando para a expansão do portfólio das empresas ou melhoria de serviços existentes (Flikkema, Jansen e Van Der Sluis, 2007).

Para além das diferenças que existem entre manufatura e serviços, supõe-se que dentro dos serviços também existirão pontos não comuns. Como já foi sugerido, os serviços apresentam muitas particularidades, de entre as quais a intangibilidade e os aspetos interativos. Os serviços são muitas vezes coproduzidos pelo fornecedor e cliente, atuando estes juntos, pelo que a autoria de uma inovação não é clara. Tether (2003) aponta a flexibilidade dos serviços como outra característica em destaque,

uma vez que estão constantemente a adaptar-se e a reformular as suas atividades para fornecer soluções para as diferentes necessidades dos consumidores. Assim, os serviços estão longe de fornecer atividades pré-definidas e de serem um setor homogêneo. É uma área dinâmica e fluida, conseguindo isso através de combinações criativas de 'hard' (equipamentos, *software* de computador, etc.) e 'soft' (habilidades humanas, práticas operacionais, etc.) tecnologias, ou seja, associando equipamentos a conhecimento e habilidades humanas (Tether, 2003).

A ligação inovação-desempenho está presente em todos os setores e os serviços, efetivamente, não são exceção. Analisando os padrões de inovação de um conjunto de empresas, Ryu e Lee (2016) dividiram os serviços em quatro *clusters*: prestação de serviços baseada em alta tecnologia, entrega de serviços e interação com o cliente, interação com o cliente associada a alta tecnologia e, finalmente, inovadores com um forte equilíbrio entre tecnologia e interação. Geralmente, as empresas de serviços que adotam estratégias conservadoras (menor uso de tecnologia e aposta na relação com cliente) veem a inovação como dispendiosa e disruptiva na obtenção de eficiência e, por isso, elas irão depender sobretudo de capacidades pessoais, como a experiência de serviço e uma forte interação com o cliente, ao invés de práticas de inovação.

Sumariamente, o grupo que opta por usar métodos mais convencionais gera mais benefícios económicos com muitos trabalhadores qualificados e pouco risco, pelo que o efeito de ter muitas pessoas qualificadas a trabalhar no desempenho económico tende a ser máximo quando as empresas de serviços procuram uma estratégia de inovação com menor aposta em altas tecnologias (Ryu e Lee, 2016). Então, é possível que apostar numa inovação de entrega de serviços com alta tecnologia seja bastante limitado para garantir um melhor desempenho, porque a inovação através da relação e interação com o cliente é um fator crucial para melhorar o desempenho das empresas de serviços (Ryu e Lee, 2016).

Os tipos de inovação são cumulativos, sendo determinados também pelo que foi feito no passado. Sendo assim, estes podem ser influenciados pelas características dos serviços e empresas, levando a diferenças significativas no seu desempenho económico (Hollenstein, 2003). A inovação no setor de serviços é de facto multidimensional, uma vez que resulta de novas combinações de conhecimento tecnológico e não tecnológico, sendo que se refere a uma mudança nas várias dimensões do próprio serviço. Ryu e Lee (2016) reforçam a ideia de que os padrões de inovação nas empresas de serviços resultam da criação de novas combinações de grandes dimensões de inovação de serviços, podendo dificultar a imitação de um produto ou serviço, aumentando assim a competitividade sustentável das empresas.

Em suma, verifica-se uma evolução constante nos serviços e nas formas de analisar o processo de inovação de serviços, sendo que, através de todas elas, é possível estabelecer previsões daquilo que pode suceder dentro da área dos serviços. De seguida, é necessário estreitar o estudo e analisar a inovação e o seu impacto no desempenho dentro de uma atividade de serviços específica: a hotelaria.

2.3 – Hotelaria: inovação e desempenho

A indústria hoteleira é a responsável pela acomodação ou alojamento das pessoas num determinado país (Thomas e Wood, 2014), sendo uma condição base de qualquer visitante. A experiência de um hotel pode variar de uma estadia de uma noite apenas, onde a interação com os trabalhadores de serviços é mínima, ou uma experiência completa com um número considerável de serviços adicionais envolvendo muitos encontros de serviços interpessoais (Hertog, Gallouj e Segers, 2011). Assim, estudar o impacto da inovação no desempenho dos hotéis, indicará a importância que esta atividade tem no crescimento económico.

Na hotelaria, tal como em outros setores, o objetivo central é proporcionar o melhor aos clientes através do fortalecimento de funções. Deste modo, os hotéis tendem a passar por um processo de transformações tecnológicas e organizacionais para aumentar a sua capacidade de inovação. Camisón e Monfort-Mir (2012) decidiram estudar essas mudanças através de uma combinação da teoria de Schumpeter com uma abordagem baseada em capacidades dinâmicas. Partindo da primeira perspetiva, a inovação é entendida como um resultado, a consequência de algo. Efetivamente, Schumpeter (1934) afirma que a criação de novos conhecimentos ou novas combinações de conhecimento existente são transformadas em inovações na empresa e que a inovação, entendida como desempenho, é um resultado visível da capacidade de gerar conhecimento. Por outro lado, a inovação pode ser uma capacidade/recurso, ou seja, um meio para chegar a um fim (Camisón e Monfort-Mir, 2012).

Comparando a indústria hoteleira à manufatura, pode observar-se que a inovação na primeira é menos formalizada, isto é, tende a enfrentar menos burocracias no seu processo de desenvolvimento (Hertog, Gallouj e Segers, 2011), o que pode indicar uma maior facilidade em chegar a resultados. Efetivamente, indústrias como a hoteleira tendem a inovar de forma intensiva e a cooperar durante essa fase. Ressaltar ainda que o carácter empreendedor está bastante presente neste setor, tendo os gestores a necessidade de avaliar mais ativamente novos desenvolvimentos e tendências noutras indústrias e em

potenciais grupos de clientes, bem como criar iniciativas para cooperar cada vez mais com parceiros externos, de forma a ampliar a sua visão sobre inovação (Hertog, Gallouj e Segers, 2011).

Os hotéis são normalmente categorizados pelo número de estrelas que possuem, sendo que há evidências de que aqueles que pertencem a categorias mais altas são mais inovadores do que os que estão num patamar relativamente baixo (Orfila-Sintes, Crespi-Cladera e Martínez-Roz, 2005). Esta relação verifica-se de forma mais explícita quando há introdução de inovação tecnológica, que é normalmente definida como a conversão do conhecimento técnico em tecnologia em novos produtos, novos serviços ou novos processos introduzidos no mercado, bem como as mudanças tecnológicas significativas em produtos, serviços e processos (Orfila-Sintes, Crespi-Cladera e Martínez-Roz, 2005) ou como uma melhoria no desempenho de um produto ou serviço em termos de qualidade, custo, velocidade ou número de características (Cohen & Levinthal, 1990). No entanto, na hotelaria a inovação tecnológica tem de captar as particularidades da indústria, caracterizadas pela natureza do serviço (Orfila-Sintes, Crespi-Cladera e Martínez-Roz, 2005).

Para além da categorização por estrelas (1 a 5) que determina o tipo, número e qualidade dos serviços fornecidos pelo hotel, existem outras características diferenciadoras como a existência de empresas especializadas na administração de hotéis e a organização por cadeias hoteleiras, com um escritório central que tem vários graus de integração vertical. Orfila-Sintes, Crespi-Cladera e Martínez-Roz (2005) concluíram que estes dois fatores permitem uma maior inovação tecnológica incorporada em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D), assumindo que a taxa de inovação supera a média quando os hotéis pertencem a cadeias hoteleiras e/ou são administrados por empresas contratadas.

Abordando o caso específico da Internet como um mecanismo de inovação tecnológica, verifica-se que há uma predisposição no setor a inovar através da Internet e das tecnologias de informação e comunicação associadas (Vadell e Orfila-Sintes, 2007), pelo que o uso deste tipo de tecnologia tende a melhorar a relação das empresas hoteleiras com agentes externos como operadores turísticos ou até mesmo o consumidor final. Vadell e Orfila-Sintes (2007) realçam que, para manter a competitividade, os gestores de estabelecimentos hoteleiros devem dar primazia ao uso de novas tecnologias; encorajar o desenvolvimento dessas ferramentas e incluí-las nos seus planos estratégicos para melhorar, por exemplo, a distribuição sazonal dos fluxos turísticos; apostar na formação dos trabalhadores e na cooperação, com vista ao uso apropriado dos recursos tecnológicos e, finalmente, assumir uma atitude proativa e disseminar inovações que derivam de novas tecnologias de comunicação e informação.

Simultaneamente, as inovações não tecnológicas adquirem grande importância em indústrias como a hoteleira, dado que representam novas abordagens que ocorrem dentro do “núcleo administrativo” ou “sistema social” da organização (Camisón e Monfort-Mir, 2012), que são operacionalizadas através de novas práticas relativas à gestão de recursos humanos, à estrutura e organização do trabalho, aos processos e sistemas executivos e às relações externas com clientes, mercados, fornecedores e concorrentes. Na verdade, todas as inovações, tecnológicas e não tecnológicas, devem cumprir as condições propostas por Schumpeter de serem novas e reprodutíveis e, inevitavelmente, criar um impacto económico (Camisón e Monfort-Mir, 2012).

A hotelaria apresenta um comportamento inovador diferenciado dentro do setor de serviços. Camisón e Monfort-Mir (2012) defendem baixas taxas de inovação tecnológica que podem ser explicadas pelas características estruturais que o diferenciam de outros serviços e que podem facilmente danificar o processo de geração e transferência de conhecimento ou atuar como uma barreira ao investimento. As empresas hoteleiras são menos tecnicamente inovadoras do que as empresas de manufatura e as restantes empresas de serviços realizam, sobretudo, inovações incrementais baseadas em conhecimentos previamente disponíveis dentro da organização (Camisón e Monfort-Mir, 2012). Assim, a inovação nestas empresas poderia depender menos da acumulação de conhecimento tecnológico interno e mais das capacidades para desenvolver o conhecimento e a aprendizagem (Camisón e Monfort-Mir, 2012).

Uma vez que o setor em estudo é bastante dinâmico e as suas atividades se desenrolam em prol do consumidor, estando este cada vez mais presente nas decisões, os modelos tradicionais tornam-se menos aptos para analisar o processo de criação de valor. Desta forma, Shaw, Bailey e Williams (2011) sugerem a exploração das relações organização-cliente, dando especial relevância ao último como cocriador de valor. Esta linha de pensamento, assume a gestão hoteleira como um processo social e económico contínuo, focado principalmente nos recursos operacionais que englobam o ambiente em si, os clientes e possíveis parceiros. Para além da cocriação, o processo inclui uma relação mais intensa com os trabalhadores de modo a conceber uma cultura de negócios fixada na curiosidade e colaboração (Shaw, Bailey e Williams, 2011).

Assumindo a capacidade de absorção como a habilidade de uma empresa compreender e absorver novas formas de conhecimento tácito e explícito de fontes externas, é relevante esmiuçar os efeitos desta noção fulcral na área da hotelaria, assente sobretudo na aptidão para adquirir, assimilar e utilizar o conhecimento de modo a sobressair no mercado. Esta análise é pertinente porque há evidências

de que as empresas hoteleiras são mais dependentes de fontes externas de conhecimento quando comparadas a organizações de outros setores (Thomas e Wood, 2014). A capacidade de absorção é um dos processos fundamentais de uma empresa, devido à habilidade para identificar, apreender e explorar o conhecimento. Thomas e Wood (2014) defendem que desenvolver e manter a capacidade de absorção é fundamental para a sobrevivência e sucesso a longo prazo de uma empresa, podendo reforçar, complementar ou reorientar a sua base de conhecimento. É importante realçar que o simples facto de aumentar o conhecimento não aumenta a inovação ou o desempenho. A capacidade absorptiva tem impacto na inovação que pode traduzir-se em desempenhos diferentes, dependendo do ambiente de mercado (Thomas e Wood, 2014).

A gestão da inovação e a orientação para o cliente, no sentido de atribuir ao mesmo um papel nas decisões, são dois fatores-chave para a prestação das empresas hoteleiras. Devido à concorrência extrema que se verifica no setor, aqueles que respondem mais prontamente às necessidades dos consumidores conseguem alcançar uma forte posição competitiva que poderá ser sustentada através da inovação (Grissemann, Plank e Brunner-Sperdin, 2013). A introdução de novos serviços melhora a qualidade e satisfaz por completo os clientes, aumentando consequentemente as vendas e lucros. Sendo assim, é absolutamente vital que uma empresa utilize o capital humano, incentivando novas ideias, partilhando o conhecimento, recompensando e dando oportunidade a pessoas com espírito criativo e dinâmico. Logo, quando a gerência tem uma predisposição para a mudança e quando os trabalhadores são recompensados por terem ideias criativas, é mais provável que a inovação aconteça (Grissemann, Plank e Brunner-Sperdin, 2013).

As diferentes configurações de inovação podem ter diversos impactos no desempenho das empresas (Tseng, Kuo e Chou, 2008). Realmente, existem várias formas de classificar a inovação, desde a relacionada com a intensidade de introdução (incremental ou radical) à inovação tecnológica, organizacional e de capital humano. Tseng, Kuo e Chou (2008) chegaram à conclusão de que as melhorias decorrentes do processo inovativo na hotelaria não são apenas financeiras e por isso é impossível haver uma quantificação monetária para elas, sobretudo se se relacionam com a satisfação do cliente, nível de cooperação dos trabalhadores no trabalho ou qualidade do serviço. Assim, tornou-se perceptível a importância da inovação para o aumento de valor dos hotéis e que uma gestão eficaz do capital tecnológico, organizacional e humano proporciona uma aposta consolidada na inovação (Tseng, Kuo e Chou, 2008).

Efetivamente, no contexto da hotelaria, o desempenho está relacionado com metas financeiras e não financeiras. O desempenho financeiro dos hotéis refere-se a “medidas objetivas” como taxa média de ocupação, receitas e participação de mercado (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009), enquanto as medidas não financeiras dizem respeito a fatores como a retenção de clientes e a reputação. Grisseemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) propõem que o comportamento inovador de um hotel tem uma influência positiva no desempenho em termos financeiros e não financeiros. A orientação para o cliente afeta substancialmente a capacidade de inovação, o desempenho financeiro, a retenção de clientes e a reputação de um hotel e o desempenho financeiro e a retenção são condicionados pelo comportamento de inovação do hotel (Grisseemann, Plank e Brunner-Sperdin, 2013).

No setor hoteleiro, caracterizado por serviços integrados, a orientação para o cliente inclui o fornecimento de vivências inesquecíveis e o envolvimento no processo de prestação de serviços. Concomitantemente, a gerência deve transmitir a importância da inovação aos trabalhadores, criando estruturas de apoio às inovações dentro dos próprios hotéis, que permitam a conceção de novas ofertas de serviços e a descoberta de soluções inovadoras. Grisseemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) identificam uma influência direta da orientação para o cliente no desempenho financeiro de hotéis de 4 a 5 estrelas, mas não para hotéis de 1 a 3 estrelas, pressupondo-se que os clientes tenham um papel mais ativo nos hotéis de alta categoria.

É lógico que a crescente concorrência verificada na indústria hoteleira dá indicações às empresas de que é preciso fazer algo mais para atingir uma diferença positiva. A inovação constante nos serviços e processos pode ser uma forma de garantir o sucesso, mas é preciso analisar mais concretamente o que gera um bom desempenho. Chen (2011) examina as relações entre as diferentes culturas de inovação de serviços, a personalidade proativa dos indivíduos, o comportamento responsável e a inovação. A intensificação da concorrência sugere que os gerentes dos hotéis devem planejar novos métodos de modo a alcançarem a superação e isso depende muito das características dos seus trabalhadores. Pressupõe-se que ter um grupo de trabalho proativo e responsável que identifique oportunidades de melhoria proporciona um desenvolvimento de serviços superior (Chen, 2011). As ideias inovadoras são estimuladas quando os membros reconhecem que os hotéis ou os gerentes fornecem suporte concreto à inovação como, por exemplo, recursos físicos e de tempo (Chen, 2011).

A cultura corporativa assenta em perceções, normas, valores, crenças ou expetativas partilhadas, que são exclusivas de uma determinada organização e país (Martínez-Ros e Orfila-Sintes, 2009). Para concorrer no longo prazo, as empresas necessitam de uma cultura inovadora que responda às

necessidades dos clientes. Na indústria hoteleira, as relações entre os clientes e os trabalhadores sugerem que a delimitação entre o ambiente interno e externo da empresa é confusa e que uma cultura corporativa apropriada provavelmente aumentará a capacidade de uma empresa inovar e atuar com sucesso (Tajeddini e Trueman, 2012). A inovação reflete uma cultura organizacional que incentiva a introdução de novos processos, produtos e ideias que sustentam a orientação estratégica a longo prazo (Tajeddini e Trueman, 2008). Já a orientação para o cliente está relacionada com a colocação dos interesses dos clientes em primeiro lugar, à frente de outras partes interessadas que fazem parte de uma cultura corporativa mais ampla (Chen, 2011). Num ambiente competitivo, não devem ocorrer falhas na tarefa de satisfazer os clientes, pois isso significaria perdê-los e diminuiria o potencial de desenvolvimento de novos produtos (Tajeddini e Trueman, 2012).

Tajeddini e Trueman (2012) destacam a necessidade de um cliente orientado para uma abordagem inovadora nas organizações, uma vez que a inovação contínua tem impacto sobre as medidas financeiras e é determinante para obter rentabilidade a longo prazo (Chen, 2011). A importância de uma orientação a longo prazo torna-se evidente, bem como a necessidade de capacitar os trabalhadores para tomar decisões inovadoras que possam refletir a cultura de cada país. Nesta lógica, colocar o interesse do cliente em primeiro lugar é tão importante como recrutar uma força de trabalho qualificada e experiente. O incentivo à motivação, a recompensa e os sistemas de controlo são necessários para a realização pessoal. Nesse sentido, é possível verificar que uma cultura hierárquica baixa que capacita os trabalhadores, tem um efeito positivo nas orientações para o cliente e na inovação (Tajeddini e Trueman, 2012).

A inovação é um dos principais determinantes da competitividade e, aplicando-a ao setor dos serviços, deve ter-se em consideração a heterogeneidade intersectorial, como já foi referido anteriormente. Na hotelaria, ao modelar os determinantes da inovação, Orfila-Sintes e Mattsson (2009) consideram que as competências dos prestadores de serviços utilizadas são as características do hotel, tais como capacidade física, o grau de uso dos ativos físicos e os serviços adicionais ao alojamento. Tendo estes aspetos em conta, e outros como o desempenho, Orfila-Sintes e Mattsson (2009) comprovaram que as competências do fornecedor de serviços são determinantes positivos para todos os tipos de inovação. Concluindo, a inovação agregada na indústria hoteleira melhora o desempenho, sendo a forma de inovação com impacto mais significativo no desempenho dos hotéis os serviços adicionais oferecidos. É de realçar que essas decisões podem formar uma estratégia competitiva se

forem implementadas tendo em consideração o contexto local onde a empresa hoteleira está inserida, isto é, analisando os fatores ambientais (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009).

Inúmeros trabalhos foram publicados no sentido de esclarecer os aspetos diferenciadores deste tipo de serviços. É provável que a tecnologia passe um pouco despercebida nestes ambientes, embora seja sempre um motor crucial para a inovação. O conhecimento é o fator-chave, sendo a acumulação de informação determinante para alcançar a tão desejada vantagem competitiva. A aposta em novas formas de revolucionar o mercado, centralizada em elementos mais humanos, está a crescer na indústria hoteleira e o peso deste setor na economia dos países é cada vez mais significativo.

3 – Enquadramento e abordagem empírica

3.1 – População, método de recolha de dados e amostra

O contexto deste trabalho é a indústria hoteleira em Portugal, sendo o objeto de análise as empresas proprietárias de hotéis. Para averiguar o impacto da inovação no desempenho dessas empresas importa definir a população adequada: esta é composta pelos conjuntos de hotéis com restaurante e sem restaurante, respetivamente, os subgrupos 55111 e 55121 que pertencem ao grupo 551 – Estabelecimentos Hoteleiros, na Classificação das Atividades Económicas. A escolha justifica-se pela representatividade dos subgrupos (cerca de 49%) no grupo dos estabelecimentos hoteleiros, pela facilidade de contacto e, sobretudo, pelo facto da análise se centrar em empresas com unidades hoteleiras e não noutro tipo de alojamento (pensões, estalagens, entre outros). Desta forma, a população perfaz um total de 1757 empresas com e sem restaurante existentes no país no ano de 2017 e apresentadas nos Quadros de Setor disponibilizados pelo Banco de Portugal.

Para a realização desta investigação optou-se pela utilização de dados primários que resultaram da aplicação de um questionário ou inquérito, permitindo conhecer e aprofundar o conhecimento através das perceções de vários indivíduos. Algumas vantagens deste método são a garantia do anonimato das respostas, a possibilidade de analisar diversos parâmetros de uma dada amostra da população e apresenta custos baixos comparativamente a uma entrevista. A principal desvantagem reside no baixo número de respostas obtidas.

Note-se que, sempre que forem mencionadas as palavras inquérito ou questionário, o mesmo se encontra no ponto 8 (Apêndice) deste trabalho.

No caso em estudo, o questionário permitiu recolher informação sobre as estratégias inovadoras implementadas, sendo que a sua elaboração teve como ponto de partida a revisão de literatura e o CIS – Community Innovation Survey, uma pesquisa relativa à inovação feita a empresas de vários países. Todavia, os inquéritos desenvolvidos pelo Eurostat não são direcionados a empresas hoteleiras, pelo que se procedeu a uma observação, interpretação e adaptação dos mesmos para criar o inquérito atual.

Após o desenho do questionário, foi realizado um pré-teste com dois gestores de empresas hoteleiras. Este foi efetuado pessoalmente de modo a perceber se as perguntas eram explícitas e colocadas da forma correta aos respondentes. Concluiu-se que quase todas as questões eram claras, pelo que se fizeram apenas pequenas alterações.

Assim, chegou-se ao inquérito final, baseado no período 2016-2018, que é constituído por uma parte inicial na qual é requerida informação básica da empresa (ano de início de atividade, cidade, número de trabalhadores, número de unidades hoteleiras em Portugal, número de unidades hoteleiras de 3, 4 e 5 estrelas e foi perguntado se a empresa pertence a uma cadeia internacional de hotéis); seguidamente, encontra-se uma questão sobre as atividades desenvolvidas para introdução de inovação e outra sobre as despesas efetuadas; depois, as fontes de inovação, a introdução de inovação de serviços, a forma (ou grau) de implementação da inovação, a introdução de inovação nos processos, a introdução de inovação organizacional, a introdução de inovação de *marketing* e os autores da inovação; por fim, apresenta-se uma questão com várias afirmações sobre o desempenho. De realçar que existem questões de resposta curta no início, questões de múltipla escolha e questões cuja resposta é apresentada em escala de *Likert* (uma questão sobre as despesas com quatro níveis e outra sobre desempenho com cinco níveis).

Desta forma, é possível apurar o número de tipos de inovação utilizados pela empresa e relacioná-los com as diferentes perceções de desempenho de modo a responder ao primeiro objetivo/questão de investigação. Ao mesmo tempo, o questionário permite saber o grau de inovação mais usado pelas empresas da amostra e estabelecer uma relação entre esta variável e o desempenho, dando resposta à segunda questão. Por fim, a terceira questão de investigação, é debatida através de uma avaliação do efeito dos diversos tipos de inovação no desempenho.

Os questionários foram enviados por *e-mail*, sendo os respondentes os Diretores-Gerais das empresas hoteleiras ou alguém com funções similares. O inquérito foi enviado para 846 empresas pertencentes à população referida na primeira secção (1757), uma vez que não foi encontrado o contacto eletrónico e telefónico das restantes e alguns deles já estavam desatualizados, pelo que alguns *e-mails* não chegaram a ser entregues. Mesmo assim, foi efetuado um enorme esforço (via *e-mail* e telefone) para obter uma amostra de 100 respostas. Logo, a taxa de resposta efetiva é de 11,82%.

Com o intuito de compreender melhor a representatividade desta amostra, foi necessário efetuar comparações de algumas características observáveis da população com essas mesmas características da amostra. Assim, construiu-se a Tabela 1 com alguns indicadores como a média do número de trabalhadores por empresa, o número de empresas por idade (variável criada a partir da idade das empresas), a classificação de empresas por dimensão (variável gerada através do número de trabalhadores) e a distribuição geográfica das empresas da amostra e da população. De notar que todos os valores abaixo são apresentados em percentagem, exceto a média de trabalhadores.

Tabela 1 – Comparação entre amostra e população

| Indicadores | Amostra | População | |
|--|---------|---------------------------|---------------------------|
| | | Empresas c/restaurante | Empresas s/restaurante |
| Número de empresas | 100 | 1501 | 256 |
| Média de trabalhadores | 37 | 25 | 10 |
| Idade empresa (%) | 29 | 32,31 | 28,52 |
| 1-5 anos | | | |
| 6-10 anos | 12 | 14,99 | 9,77 |
| 11-20 anos | 24 | 21,12 | 15,63 |
| Mais de 20 anos | 35 | 31,58 | 46,09 |
| Classificação das empresas | 31 | 56,89 | 67,58 |
| Microempresa | | | |
| Pequena empresa | 58 | 29,78 | 30,47 |
| Média Empresa | 8 | 10,79 | 1,95 |
| Grande empresa | 3 | 1,53 | 0 |
| Nomenclatura das Unidades Territoriais (II) | 34 | 25,7 | 29,7 |
| Norte | | | |
| Centro | 31 | 18,5 | 22,6 |
| Área Metropolitana de Lisboa | 10 | 29 | 21,9 |
| Alentejo | 4 | 6 | 7,5 |
| Algarve | 12 | 10,7 | 8,6 |
| Região Autónoma Açores | 4 | 3 | 7 |
| Região Autónoma Madeira | 5 | 7,1 | 2,7 |

É perceptível que, tanto na amostra como na população, a maior parte das empresas têm mais de 20 anos e até 5 anos de existência, o que pode traduzir uma nova aposta no setor da hotelaria. Quanto à classificação das empresas, é visível o enorme peso das microempresas na população, mas na amostra são as pequenas empresas (entre 11 a 50 trabalhadores) que se encontram em maioria. De realçar ainda que as grandes empresas proprietárias de hotéis são muito poucas, o que é refletido na amostra. Em relação ao último indicador, Nomenclatura das Unidades Territoriais (NUTSII), podem destacar-se as regiões Norte e Centro na amostra sendo que, na população, para além das anteriores, a Área Metropolitana de Lisboa também apresenta uma boa percentagem de empresas. Estes resultados eram expectáveis, dado serem as três regiões mais populosas do país e, consequentemente, poderem gerar

mais negócios quer na hotelaria quer noutras indústrias. Assim, apesar da baixa taxa de resposta efetiva, as características da tabela demonstram que a amostra representa de forma adequada a população.

3.2 – Modelos e variáveis empíricas

Nesta secção, é abordado o tipo de modelo a estimar bem como as variáveis relacionadas com a inovação e outras utilizadas em cada modelo. As variáveis de controle, presentes em todos os modelos, correspondem às características básicas das empresas: idade, dimensão, região, número de hotéis (variável quantitativa discreta) e cadeia internacional (variável *dummy*– assume valor 1 se a empresa pertence a uma cadeia internacional de hotéis e 0 caso contrário). A região foi transformada numa variável *dummy*, assumindo valor 1 se a empresa da amostra é do Norte e Centro e 0 caso contrário. Já a idade e dimensão foram convertidas na forma logarítmica, dado possuírem grandes valores inteiros. É de salientar que, as estimações com o uso de logaritmos, são menos sensíveis a observações desiguais (ou extremas) pela redução considerável que pode ocorrer na amplitude dos valores das variáveis.

Adicionalmente, utilizam-se variáveis chave que variam de modelo para modelo e permitem dar resposta às questões de investigação estipulados inicialmente:

- 1- Qual o impacto da introdução de **inovação** no desempenho?
- 2- Qual a influência do **número de tipos de inovação** realizados pelas empresas no desempenho?
- 3- Que efeito tem a **inovação radical** (nova para o mercado) no desempenho?
- 4- Qual o impacto dos **diferentes tipos de inovação** implementados pelas empresas no desempenho?

A inovação é uma variável *dummy* que assume valor 1 se a empresa efetuou inovação e 0 caso contrário; o número de inovações divide-se em cinco categorias (empresas que não inovam, empresas que introduziram um tipo de inovação, dois tipos, três tipos e, finalmente, quatro tipos de inovação); a inovação radical é uma variável *dummy* que assume valor 1 se a empresa implementa inovação radical (nova para o mercado) e 0 caso contrário, ou seja, se a empresa opta por uma inovação incremental (nova para a empresa) ou não introduz inovação; por último, têm-se os quatro tipos de inovação (serviço,

processo, *marketing* e organizacional) sendo que cada um é também uma variável *dummy* (valor 1 se a empresa adota o tipo de inovação referido e 0 caso contrário).

De realçar, que a variável dependente, o desempenho, é descrito por sete medidas e avaliado por grau de concordância, isto é, não se trata de uma variável contínua, mas sim uma variável qualitativa com cinco categorias (Discordo Completamente, Discordo, Neutral, Concordo, Concordo Completamente). O D1 corresponde ao aumento da satisfação e empenho dos trabalhadores, o D2 traduz o aumento na satisfação dos clientes, o D3 diz respeito ao aumento significativo da receita por quarto, o D4 refere um aumento significativo na taxa de ocupação por quarto, o D5 enuncia uma redução significativa nos custos de produção, o D6 exprime um aumento significativo dos lucros e, por último, o D7 relativo ao aumento das oportunidades de entrar em novos mercados.

Para se proceder à estimação deve utilizar-se um modelo de escolha qualitativa, sendo, neste caso, mais indicado o modelo *logit* ordenado, uma vez que as variáveis de desempenho são medidas em escala de *Likert* e possuem uma ordem específica. Este método permite estimar a probabilidade associada à ocorrência de um determinado evento em função de um conjunto de variáveis explicativas ou independentes. É importante perceber que, neste tipo de regressão, não é possível uma interpretação imediata das estimativas dos coeficientes obtidas pelo que apenas é fornecida, de imediato, informação sobre o sentido da influência (se o sinal do coeficiente é positivo, a probabilidade de um dado acontecimento ocorrer aumenta e, se é negativo, essa probabilidade diminui).

No total, foram estimados vinte e oito modelos, uma vez que as questões acima apresentam quatro variáveis cuja influência no desempenho se pretende analisar e sete variáveis de desempenho. Estes serão apresentados, analisados e discutidos na segunda secção do próximo capítulo.

4 – Análise e discussão de resultados

O capítulo é composto por duas secções, tendo a primeira como objetivo descrever, analisar e organizar os dados recolhidos da amostra através de um conjunto de métodos estatísticos. Desta forma, é relevante fazer uma descrição das variáveis, classificar e explicar cada uma delas. Na segunda secção, estão presentes as estimativas dos modelos que permitem dar resposta às questões de investigação estipuladas inicialmente.

4.1 – Caracterização das empresas e variáveis de inovação

A base de dados utilizada neste trabalho é composta por 50 variáveis que surgiram do questionário, sendo depois criadas outras, partindo das existentes, por efeitos de apresentação e conveniência.

Na Tabela 2 estão presentes algumas medidas de dispersão das variáveis relacionadas a informação básica das empresas. Todas as variáveis são quantitativas discretas, exceto a cadeia internacional, que é uma variável *dummy* (assume valor 1 se a empresa pertence a uma cadeia internacional de hotéis e 0 caso contrário).

Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis da empresa

| Variáveis | Observações | Média | Desvio Padrão | Min | Max |
|----------------------|-------------|--------|---------------|-----|-----|
| Idade | 100 | 20.91 | 20.80 | 1 | 107 |
| Dimensão | 100 | 37.26 | 78.21 | 2 | 600 |
| Nuts II | 100 | 2.610 | 1.797 | 1 | 7 |
| Unidades hoteleiras | 100 | 2.790 | 9.517 | 1 | 93 |
| Três estrelas | 100 | 0.540 | 0.731 | 0 | 4 |
| Quatro estrelas | 100 | 0.900 | 2.072 | 0 | 18 |
| Cinco estrelas | 100 | 0.350 | 1.201 | 0 | 8 |
| Cadeia internacional | 100 | 0.0500 | 0.219 | 0 | 1 |

Pela observação da tabela, parece haver uma ampla distribuição das variáveis idade, dimensão e unidades hoteleiras. No entanto, é importante realçar que, na variável unidades hoteleiras, apesar de existir uma empresa com 93 unidades, a média ronda as 3 unidades hoteleiras por empresa e o desvio em relação à média assume um valor mais alto, o que indica que há alguns valores que se distanciam muito da média. O mesmo acontece na variável dimensão, em que há uma empresa com 600 trabalhadores, mas a média ronda os 37, o desvio padrão é também elevado e difere substancialmente

da média. Por fim, importa destacar que a maior parte das empresas da amostra não pertence a uma cadeia internacional de hotéis (95%), o que pode ser comprovado pela média próxima de 0.

Depois de analisadas as características das empresas hoteleiras, importa apresentar as variáveis de inovação começando pelo conjunto que deu, efetivamente, origem à inovação: atividades, autores e fontes da inovação. As atividades desenvolvidas para a introdução da inovação deram origem a seis variáveis, os autores a cinco e as fontes a dez. Cada uma delas assume valor 1 se a empresa realizou a atividade, utilizou o autor ou a fonte e 0 caso contrário.

No conjunto de gráficos circulares abaixo, está a distribuição das três variáveis que impulsionaram a inovação nas empresas hoteleiras.

Figura 1 – Distribuição das atividades de inovação

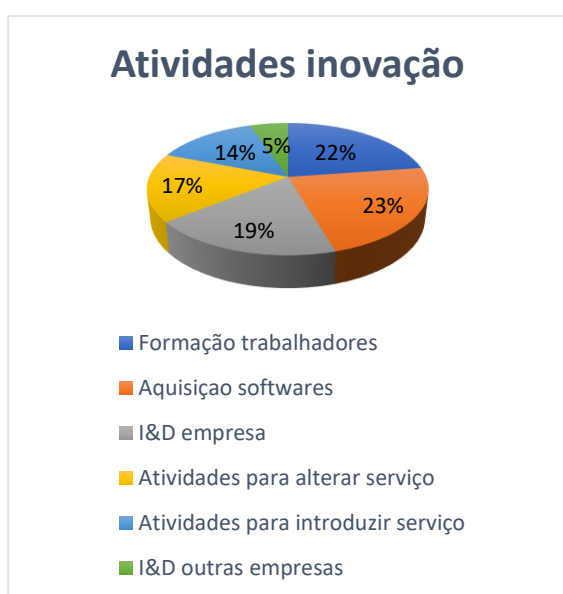


Figura 2 – Distribuição dos autores da inovação

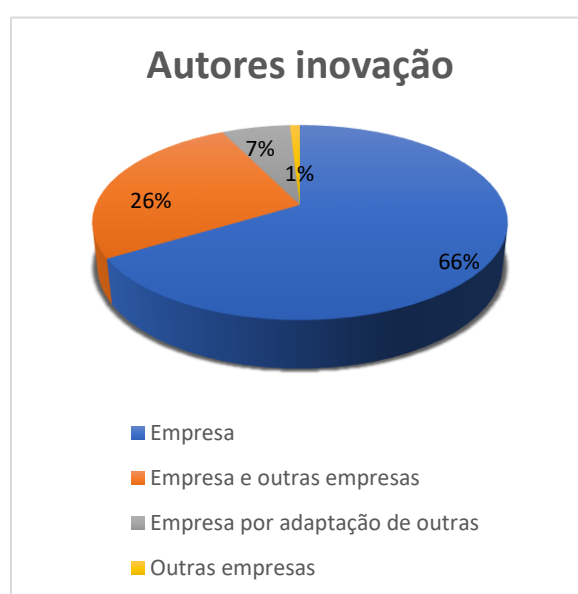
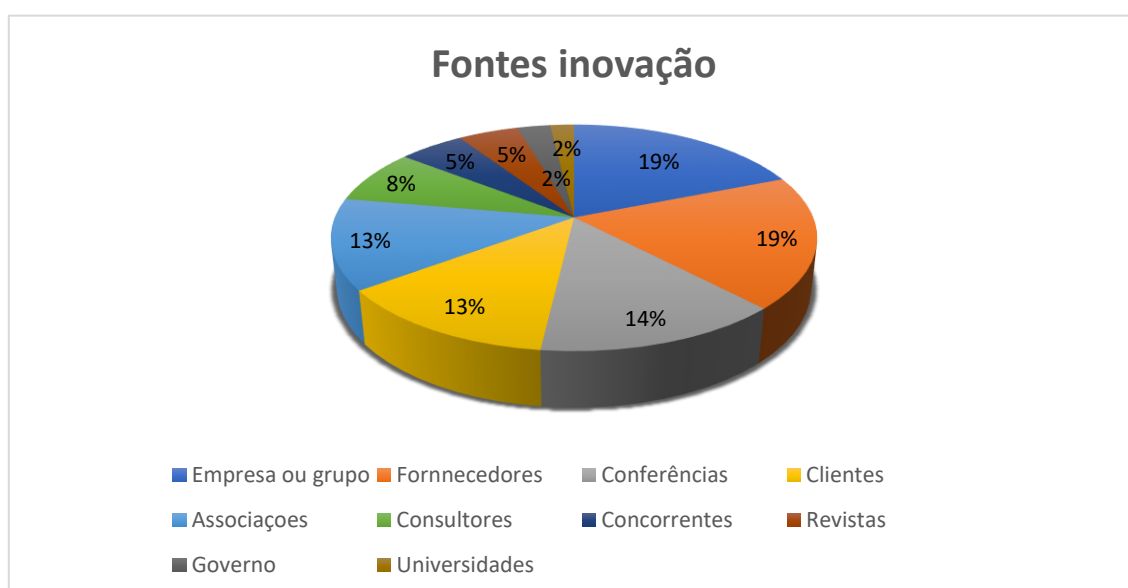


Figura 3 – Distribuição das fontes de inovação



Através da análise conjunta das variáveis presentes nas Figuras 1, 2 e 3, é possível aferir que as empresas hoteleiras da amostra foram bastante independentes no processo de desenvolvimento e implementação de inovações, utilizando muito pouco a ajuda de agentes externos. Este resultado difere do estipulado por Thomas Wood (2014), de que as empresas hoteleiras dependem fortemente de fontes externas de conhecimento e pode revelar que as organizações da indústria já têm bastante conhecimento e meios para avançar neste âmbito.

Para introduzir inovação também é necessário investir, destacando-se cinco tipos de despesas que originaram cinco variáveis qualitativas ordinais, medidas numa adaptação da escala de *Likert* original (nada, pouco, moderadamente, muito) e cuja estatística descritiva está representada na Tabela 3.

Tabela 3 – Estatística descritiva das Despesas das empresas hoteleiras

| Tipos de despesa | Intensidade (%) | | | | Média | Desvio Padrão |
|---|-----------------|-------|---------------|-------|-------|---------------|
| | Nada | Pouco | Moderadamente | Muito | | |
| Despesas com atividades de I&D dentro da empresa | 19 | 30 | 44 | 7 | 2,39 | 0,87 |
| Despesas com atividades de I&D fora da empresa | 30 | 40 | 24 | 6 | 2,06 | 0,89 |
| Despesas com aquisição de equipamento e/ou software | 6 | 26 | 55 | 13 | 2,75 | 0,76 |
| Despesas com aquisição de conhecimento a terceiros | 21 | 32 | 41 | 6 | 2,32 | 0,87 |
| Despesas com todas as outras atividades de inovação | 17 | 27 | 39 | 17 | 2,56 | 0,97 |

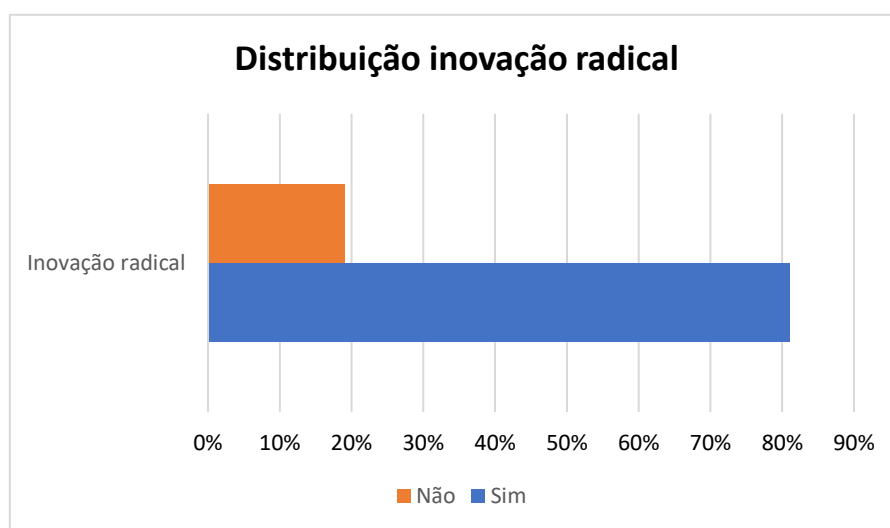
Nota: Escala de Likert (adaptada): 1- Nada; 2- Pouco; 3- Moderadamente; 4- Muito

Quanto à intensidade das despesas realizadas, verifica-se que o “pouco” e o “moderadamente” foram as respostas mais dadas pelos indivíduos, o que é evidente pelas médias de todas as despesas que estão entre 2 e 3. Contudo, em quase todos os tipos de despesas, a maior parte dos indivíduos afirmou ter gastos moderados. Da mesma forma, salienta-se a baixa percentagem de gastos elevados em todas as tipologias de despesa avaliadas. Portanto, há uma moderação nos gastos com inovação por parte das empresas hoteleiras, o que pode ser benéfico, pois é importante inovar, mas, sobretudo em

fases iniciais e sem certezas de resultados, importa saber onde e como investir. Em todo o caso, o equilíbrio entre gastos e receitas é sempre fundamental.

Passando para a forma como se aplica a inovação, têm-se duas opções: incremental ou radical. Neste estudo, apresenta-se a inovação radical como variável *dummy* que assume valor 1 caso a empresa tenha realizado uma inovação radical e 0 se a inovação foi desenvolvida de forma incremental ou houve ausência de inovação. A Figura 4 contém as percentagens dessa variável.

Figura 4 – Distribuição da inovação radical



É visível que a maioria das empresas implementou inovação radical, isto é, a inovação das empresas da amostra baseia-se, maioritariamente, em algo completamente distinto que pode introduzir uma descontinuidade no mercado. Este valor parece inusitado visto que, geralmente, inovar de forma radical é mais incerto, acarreta mais riscos, envolve um período mais longo e são necessários mais ativos intangíveis como conhecimento tácito (Teece, 2007). Tendo em conta os resultados do Community Innovation Survey e observando todas as indústrias a nível nacional entre 2014 e 2016, verifica-se que 28,2% efetuam inovações de produto novas para a empresa e 20% inovações novas para o mercado, ou seja, inovação radical. Analisando somente a indústria hoteleira, Camisón e Monfort-Mir (2012) chegaram à conclusão de que as empresas introduzem, essencialmente, inovações incrementais. Posto isto, é provável que a inadequada aplicação ou não compreensão dos conceitos de inovação nova para a empresa (incremental) e nova para o mercado (radical), por parte dos respondentes ao inquérito, esteja na origem deste resultado inesperado.

De modo a perceber melhor a distribuição desta variável, procedeu-se a uma análise cruzada entre a inovação radical e a idade das empresas dividida em 4 categorias (1-5 anos, 6-10 anos, 11-20

anos e mais de 20 anos) e entre a inovação radical e a classificação das empresas segundo a dimensão, também disposta em quatro categorias (micro, pequenas, médias e grandes empresas). As tabelas 4 e 5 ilustram essa análise.

Tabela 4 – Análise cruzada entre inovação radical e idade

| Inovação Radical | Idade das empresas | | | | Total de empresas |
|---------------------------------|--------------------|-----------|------------|-----------------|-------------------|
| | 1-5 anos | 6-10 anos | 11-20 anos | Mais de 20 anos | |
| Não | 6 | 2 | 5 | 6 | 19 |
| Sim | 23 | 10 | 19 | 29 | 81 |
| Total de empresas por categoria | 29 | 12 | 14 | 35 | 100 |

Tabela 5 – Análise cruzada entre inovação radical e dimensão

| Inovação Radical | Dimensão das empresas | | | | Total de empresas |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| | Microempresas | Pequenas empresas | Médias empresas | Grandes empresas | |
| Não | 4 | 15 | 0 | 0 | 19 |
| Sim | 27 | 43 | 8 | 3 | 81 |
| Total de empresas por categoria | 31 | 58 | 8 | 3 | 100 |

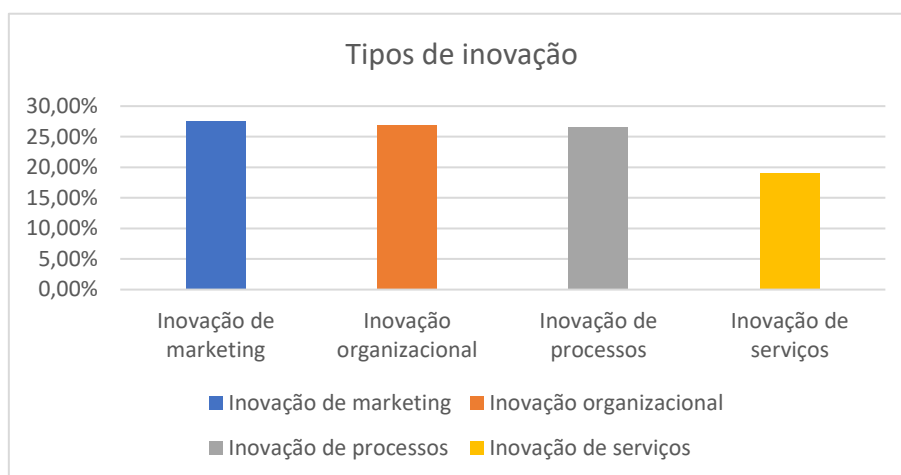
Tendo em consideração a Tabela 4, verifica-se que as empresas da amostra bastante jovens e aquelas com mais de vinte anos são as que mais introduzem inovações radicais. Já na Tabela 5, é possível observar que as empresas mais pequenas efetuam mais inovações radicais do que as maiores. Todavia, é necessário observar a distribuição da dimensão da amostra, dado que existem essencialmente pequenas empresas e todas as médias e grandes empresas da amostra também adotam inovações radicais.

As empresas mais novas podem não ter uma estrutura sólida para acarretar mudanças radicais. No entanto, se estão a entrar no mercado podem tender a criar algo diferenciado, optando por implementar inovação nova para o mercado. No caso das empresas mais velhas, parece ser evidente que já estão bem sedimentadas e, tendo em conta todos os fatores, proveitos e custos, podem arriscar e introduzir inovações radicais. Quanto às empresas com mais trabalhadores, à partida, será mais óbvio que inovem de forma radical pois são empresas maiores. Já as micro e pequenas empresas podem não

ter a dimensão e conhecimento necessários para tal, uma vez que o número de trabalhadores é importante para aumentar a produtividade por via da inovação (Gago e Rubalcaba, 2006).

Concentrando a análise nos tipos de inovação, foi criada uma variável com o intuito de descobrir a percentagem de empresas que não efetuou inovações e, no caso de ter efetuado, apurar quantos tipos de inovação foram usados pelas empresas. A variável divide-se assim em 5 categorias, sendo que 5% das empresas não introduziu qualquer tipo de inovação, 6% introduziu um tipo, 8% introduziu dois tipos, 30% introduziu três tipos e a maioria, ou seja, 51% introduziu os quatro tipos. De forma a avaliar a preponderância de cada tipo de inovação, elaborou-se a Figura 5, composta por quatro variáveis *dummy* (inovação de serviços, inovação de processos, inovação organizacional e inovação de *marketing*) que assumem valor 1 se a empresa efetuou esse tipo de inovação e 0 caso contrário.

Figura 5 – Distribuição dos tipos de inovação



Há uma repartição mais ou menos similar dos tipos de inovação adotados pelas empresas da amostra, estando a inovação de serviços um pouco mais aquém das restantes. Este resultado pode dever-se ao facto de os gestores terem capacidade para detetar quais os tipos de inovação que terão maior influência no desempenho, sendo que há evidências da grande importância da inovação organizacional na indústria hoteleira (Camisón e Monfort-Mir, 2012) e também do aumento da satisfação dos clientes com a introdução de inovações em *marketing* que permitem estabelecer uma melhor relação entre empresa e consumidor (Vadell e Orfilla-Sintes, 2007). No entanto, pode suscitar algumas dúvidas a inovação de processos aparecer à frente da inovação de serviços dado produzir efeitos mais dúbios no desempenho (Hall, 2011) e, talvez por isso, esta distribuição necessite de ser analisada mais aprofundadamente em trabalhos futuros.

Para introduzir inovação de processos, organizacional e de *marketing*, as empresas utilizam diferentes métodos que são reportados nas Figuras 5, 6 e 7.

Figura 6 — Distribuição dos métodos de inovação de processos

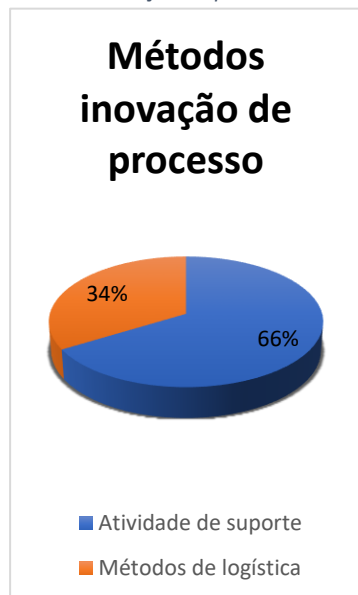


Figura 7 — Distribuição dos métodos de inovação organizacional



Figura 8 — Distribuição dos métodos de inovação de marketing



Na Figura 5, é notório que maioria das empresas hoteleiras optou pelas atividades de suporte para os processos, como sejam, sistemas de manutenção, contabilidade ou computação que permitem um maior acompanhamento do trabalho realizado. Quanto à Figura 6, a repartição das medidas é equilibrada, podendo destacar-se ligeiramente os novos métodos de organização de responsabilidade de trabalho e tomada de decisão, dando destaque aos trabalhadores cuja capacitação é importante para que se efetue inovação (Tajeddini e Trueman, 2012). Os novos meios de publicidade ou técnicas de promoção de serviços constituem o método de inovação em *marketing* (Figura 7) mais utilizado. Este é um resultado esperado visto que a indústria hoteleira presta serviços e, por isso, o objetivo é tentar dinamizar a oferta da forma mais eficiente possível.

Efetuuou-se, ainda, uma análise cruzada entre os diferentes tipos de inovação e a idade e dimensão para entender que tipo de inovação se destaca em cada categoria destas características básicas das empresas. Os resultados estão presentes na Tabela 6 e 7.

Tabela 6 – Análise cruzada entre tipo de inovação e idade

| Tipo de inovação | Idade das empresas | | | |
|----------------------------------|--------------------|-----------|------------|-----------------|
| | 1-5 anos | 6-10 anos | 11-20 anos | Mais de 20 anos |
| Serviço | 20 | 5 | 13 | 22 |
| Processo | 24 | 11 | 20 | 29 |
| Organizacional | 26 | 10 | 21 | 28 |
| <i>Marketing</i> | 25 | 11 | 21 | 30 |
| Total de inovações por categoria | 95 | 37 | 75 | 109 |

Tabela 7 – Análise cruzada entre tipo de inovação e dimensão

| Tipo de inovação | Dimensão das empresas | | | |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| | Microempresas | Pequenas empresas | Médias empresas | Grandes empresas |
| Serviço | 15 | 40 | 3 | 2 |
| Processo | 25 | 50 | 6 | 3 |
| Organizacional | 27 | 48 | 7 | 3 |
| <i>Marketing</i> | 28 | 49 | 7 | 3 |
| Total de inovações por categoria | 95 | 187 | 23 | 11 |

As empresas com 1 a 5 anos e com mais de 20 anos inovam mais do que as restantes, havendo uma ligeira aposta na inovação organizacional pelas mais novas e na inovação em *marketing* pelas mais velhas (Tabela 6). Relativamente à relação entre inovação e dimensão das empresas (Tabela 7), as pequenas empresas são as que mais inovam, sendo que efetuam quase de forma homogénea todos os tipos de inovação. É importante realçar que, das 100 empresas que constituem a amostra, 58 são pequenas empresas e a percentagem de médias e grandes empresas é mínima, o que pode justificar os valores da Tabela 7.

É natural que as empresas mais jovens queiram inovar para entrar num mercado bastante competitivo como a indústria hoteleira. Por outro lado, dadas as mudanças constantes, não só na indústria, mas no contexto onde atuam, as empresas mais velhas têm uma necessidade de adaptação, pelo que a inovação parece ser o caminho para se conseguirem transformar e sobreviver no mercado (Cefis e Marsilli, 2006).

Finalmente, a análise do desempenho foi realizada com base no grau de concordância dos respondentes com algumas afirmações sobre melhorias no desempenho, verificadas após a introdução de inovação. As variáveis que advêm dessas afirmações foram medidas na seguinte escala de *Likert*: discordo completamente, discordo, neutral, concordo, concordo completamente. Na Tabela 8, estão presentes as afirmações sobre evolução do desempenho, o grau de concordância, a média e o desvio padrão.

Tabela 8 – Estatística descritiva do desempenho das empresas hoteleiras

| Evolução do desempenho | Grau de concordância (%) | | | | | Média | Desvio Padrão |
|---|--------------------------|----------|---------|----------|------------------------|-------|---------------|
| | Discordo completamente | Discordo | Neutral | Concordo | Concordo completamente | | |
| D1: Aumento da satisfação e empenho dos trabalhadores | 2 | 4 | 27 | 64 | 3 | 3,62 | 0,71 |
| D2: Aumento da satisfação dos clientes | 2 | 5 | 21 | 60 | 12 | 3,75 | 0,81 |
| D3: Aumento da receita por quarto | 3 | 6 | 30 | 54 | 7 | 3,56 | 0,83 |
| D4: Aumento da taxa de ocupação hoteleira | 2 | 6 | 28 | 60 | 4 | 3,58 | 0,75 |
| D5: Redução dos custos de produção | 2 | 15 | 49 | 31 | 3 | 3,18 | 0,80 |
| D6: Aumento dos lucros | 2 | 7 | 45 | 44 | 2 | 3,37 | 0,73 |
| D7: Aumento das oportunidades de entrar em novos mercados | 2 | 7 | 32 | 50 | 9 | 3,57 | 0,83 |

Nota: Escala de Likert: 1- Discordo Completamente; 2- Discordo; 3- Neutral; 4- Concordo; 5- Concordo Completamente

Conclui-se que a maior parte das empresas concorda com as variações positivas nas medidas de desempenho, depois de implementada a inovação. Este facto pode ser comprovado através das médias que, no geral, rondam o 4, valor que corresponde a “concordo” na escala de *Likert* e, também, pelos desvios praticamente insignificantes em relação à média (inferiores a 0). No entanto, há uma grande percentagem de respondentes que colocaram “neutral” nas afirmações, o que pode ser sinónimo de indecisão nas respostas ou pode sugerir que o impacto da inovação nessa medida não foi tão notório.

Na secção seguinte será possível analisar de forma mais detalhada, relacionando inovação com desempenho através de uma análise econométrica.

4.2 – Impacto da inovação no desempenho

Nesta secção, analisa-se o impacto no desempenho da inovação (1.^a questão), do número de inovações (2.^a questão), da inovação radical (3.^a questão) e dos diferentes tipos de inovação (4.^a questão), sendo que cada estimação é feita usando as variáveis de controle mencionadas na secção dois do terceiro capítulo. É oportuno realçar, uma vez mais, que os modelos estimados são *logit* ordenados, pelo que será explorado o sentido da influência de cada variável explicativa no desempenho de empresas hoteleiras. Relativamente ao coeficiente de determinação, pseudo R², convém referir que não se esperam valores elevados pelo facto de a amostra ser seccional.

Começando por avaliar a primeira questão de investigação, tem-se a Tabela 9 que apresenta as estimativas do impacto da inovação no desempenho e nas variáveis de controle.

Tabela 9 – Estimativa do impacto da inovação no desempenho

| VARIÁVEIS | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 |
|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Inovação | 3,973*** (1,033) | 3,702*** (0,853) | 3,494*** (0,803) | 4,082*** (0,929) | 2,391*** (0,705) | 3,263*** (0,823) | 3,326*** (0,771) |
| Idade | 0,156 (0,195) | -0,087 (0,215) | -0,225 (0,247) | 0,018 (0,242) | 0,047 (0,183) | -0,241 (0,206) | -0,226 (0,216) |
| Dimensão | -0,035 (0,209) | 0,122 (0,264) | 0,570*** (0,215) | -0,004 (0,211) | 0,265 (0,240) | 0,301 (0,257) | 0,264 (0,224) |
| Região | 0,063 (0,477) | 0,326 (0,559) | 1,164*** (0,450) | 1,079** (0,499) | 1,738*** (0,524) | 1,040** (0,493) | 1,097** (0,469) |
| N.º de hotéis | 0,022** (0,010) | -0,025*** (0,008) | -0,056*** (0,009) | -0,049*** (0,011) | -0,021** (0,009) | -0,024*** (0,009) | -0,021** (0,009) |
| Cadeia internacional | 0,314 (0,812) | 1,180 (0,908) | 1,227*** (0,417) | 0,164 (0,736) | 1,584** (0,679) | 1,615* (0,882) | 3,611*** (1,029) |
| R ² | 0,095 | 0,088 | 0,126 | 0,120 | 0,094 | 0,098 | 0,131 |
| Wald chi ² | 23,53*** | 34,27*** | 48,54*** | 26,75*** | 29,71*** | 30,61*** | 39,50*** |
| Observações | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*Notas: D1: aumento da satisfação e empenho dos trabalhadores; D2: aumento da satisfação dos clientes; D3: aumento da receita por quarto; D4: aumento da taxa de ocupação hoteleira; D5: redução dos custos de produção; D6: aumento dos lucros; D7: aumento das oportunidades de entrar em novos mercados. Entre parêntesis estão os erros padrão robustos. Nível de significância: *0,1; **0,05; ***0,01.*

Sabe-se que, quanto maior o valor do coeficiente de determinação (R^2), mais explicativo é o modelo. Neste caso, entre 9% e 13% da variabilidade observada no desempenho é explicada pelas variáveis explicativas consideradas. Quanto ao Teste de Wald, este apresenta significância estatística em todos modelos, pelo que pode concluir-se que os modelos explicam parte da variabilidade observada do desempenho. Assim, pode efetuar-se uma análise da influência das variáveis no desempenho.

Em todos os modelos, a variável inovação é estatisticamente significativa a 1%. Logo, se as empresas inovam, a probabilidade de concordarem com todas as evoluções de desempenho explícitas no inquérito aumenta, comparativamente às empresas que não efetuam qualquer tipo de inovação. Verificou-se, desta forma, que a inovação parece ter influência em medidas de desempenho financeiras (receita, taxa de ocupação hoteleira, custos de produção e lucro) e não financeiras (satisfação e empenho de trabalhadores, satisfação de clientes e oportunidades de entrar em novos mercados), sendo esta positiva (Grissemann, Plank e Brunner-Sperdin, 2013).

Especificamente, os argumentos de que a introdução de inovação aumenta a satisfação e empenho dos trabalhadores (Chen, 2011) e a satisfação dos clientes (Tseng, Kuo e Chou, 2008; Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin, 2013) foram confirmados. Finalmente, e porque as oportunidades de entrar em novos mercados podem também estar relacionadas com internacionalização de empresas, isto é, com uma evolução gradual com etapas bem definidas, através da qual as organizações adquirem recursos e aprendem a operar nos mercados estrangeiros (Andersson, 2004), as estimativas parecem indicar que a promoção de níveis mais elevados de internacionalização é um dos resultados da inovação (Gago e Rubalcaba, 2006).

As empresas maiores e mais antigas tendem a inovar em mais do que uma atividade, o que as pode tornar menos produtivas (Hall, Lotti e Mairesse, 2009). No entanto, não é possível confirmar que a idade determina o desempenho, o que abre portas a uma investigação futura. No caso da dimensão, observa-se uma influência positiva na receita, facto que questiona o argumento mencionado e que pode ocorrer pelo seguinte: se existem mais trabalhadores, há um maior conhecimento partilhado que aumenta a produtividade de cada um (Gago e Rubalcaba, 2006) e, consequentemente, pode ter um efeito positivo na receita. Ainda assim, seguindo esta linha de pensamento, era expectável verificar-se uma influência nos restantes indicadores do desempenho.

Por outro lado, se as empresas se situam no Norte e Centro, a probabilidade de concordarem com o aumento significativo da receita por quarto, com o aumento significativo da taxa de ocupação hoteleira, com a redução significativa dos custos de produção, com o aumento significativo dos lucros e

com o aumento das oportunidades em entrar em novos mercados é maior, comparativamente a empresas situadas noutras localizações. Os resultados podem estar enviesados pelo facto de a maioria das empresas respondentes do inquérito pertencerem às regiões Norte e Centro, pelo que seria necessária uma amostra mais dispersa entre as várias regiões de modo a poder obter uma conclusão mais consolidada sobre esta variável.

O número de hotéis apresenta uma influência negativa no desempenho e, geralmente, espera-se que esta relação seja positiva (quanto maior o número de unidades hoteleiras, maior o desempenho da empresa). Todavia, as estimativas encontradas podem indicar que nem sempre o aumento do número de hotéis com vista a expandir os negócios pode dar bons resultados, sendo que, para avançar, deve ser assegurada uma gestão eficiente de todos os recursos.

Quanto à última variável, se as empresas da amostra pertencem a uma cadeia internacional de hotéis, nos modelos três, cinco, seis e sete, a probabilidade de as empresas concordarem com as afirmações sobre a evolução de desempenho aumenta, comparativamente a empresas que não pertencem a uma cadeia internacional. Assim, pode inferir-se que as empresas que fazem parte dessas cadeias podem ter mais possibilidades para inovar, optando por introduzir mais inovações do que aquelas que não estão inseridas numa cadeia internacional de hotéis (Orfila-Sintes, Crespi-Cladera e Martínez-Roz, 2005).

A Tabela 10 expõe os resultados que serviram como base para averiguar a influência do número de inovações no desempenho. Antes de proceder a qualquer análise, é relevante mencionar que a variável Número de inovações corresponde ao número de tipos de inovação introduzidos pelas empresas da amostra. Pode variar de 0 (se a empresa respondente não efetuou inovação) a 4 (se a empresa implementou os 4 tipos de inovação mencionados neste estudo).

Tabela 10 – Estimativa da influência do número de inovações no desempenho

| VARIÁVEIS | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 |
|-----------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Número de inovações | 0,970*** (0,196) | 0,674*** (0,179) | 0,770*** (0,262) | 1,089*** (0,252) | 0,707*** (0,180) | 0,764*** (0,214) | 0,853*** (0,178) |
| Idade | 0,092 (0,188) | -0,129 (0,193) | -0,226 (0,215) | -0,036 (0,213) | 0,021 (0,195) | -0,279 (0,200) | -0,242 (0,189) |
| Dimensão | -0,075 (0,211) | 0,099 (0,248) | 0,523*** (0,200) | -0,079 (0,211) | 0,218 (0,236) | 0,259 (0,240) | 0,233 (0,204) |
| Região | 0,013 (0,536) | 0,260 (0,577) | 1,180** (0,462) | 1,256** (0,559) | 1,829*** (0,531) | 1,098** (0,488) | 1,238** (0,499) |
| N.º de hotéis | 0,051*** (0,013) | -0,005 (0,008) | - 0,033*** (0,008) | -0,020** (0,009) | -0,003 (0,010) | -0,004 (0,010) | 0,001 (0,010) |
| Cadeia internacional | -0,063 (0,694) | 0,954 (0,872) | 1,020** (0,427) | -0,133 (0,672) | 1,408** (0,642) | 1,409* (0,770) | 3,490*** (1,199) |
| R ² | 0,130 | 0,074 | 0,128 | 0,162 | 0,124 | 0,114 | 0,160 |
| Wild chi ² | 32,66*** | 28,35*** | 44,08*** | 30,79*** | 29,23*** | 25,38*** | 33,83*** |
| Observações | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*Notas: D1: aumento da satisfação e empenho dos trabalhadores; D2: aumento da satisfação dos clientes; D3: aumento da receita por quarto; D4: aumento da taxa de ocupação hoteleira; D5: redução dos custos de produção; D6: aumento dos lucros; D7: aumento das oportunidades de entrar em novos mercados. Entre parêntesis estão os erros padrão robustos. Nível de significância: *0,1; **0,05; ***0,01.*

É importante referir que, na Tabela 10, entre 7% e 16% da variabilidade observada no desempenho é explicada pelas variáveis explicativas dos modelos. Adicionalmente, o Teste de Wald apresenta significância estatística, podendo assim analisar-se o impacto de todas as variáveis no desempenho.

A variável Número de inovações é estatisticamente significativa a 1% em todos os modelos, pelo que se pode concluir que, quanto maior o número de inovações efetuadas, maior a probabilidade de haver concordância com o aumento do desempenho. Este resultado vai de encontro à teoria de Orfila-Sintes e Matsson (2009), que afirmam que a inovação agregada, isto é, a implementação de vários tipos de inovação em simultâneo, melhora o desempenho.

Na Tabela 11, estão as estimativas que possibilitam avaliar o efeito da inovação radical no desempenho.

Tabela 11 – Estimativa da influência da inovação radical no desempenho

| VARIÁVEIS | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 |
|-----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Inovação radical | 1,018* (0,593) | 1,193* (0,665) | 0,002 (0,722) | 0,964 (0,661) | 0,162 (0,677) | 0,126 (0,704) | 0,917 (0,618) |
| Idade | 0,039 (0,207) | -0,169 (0,223) | -0,266 (0,251) | -0,071 (0,244) | 0,014 (0,193) | -0,251 (0,211) | -0,254 (0,225) |
| Dimensão | 0,028 (0,213) | 0,172 (0,261) | 0,554*** (0,197) | 0,036 (0,198) | 0,283 (0,226) | 0,307 (0,236) | 0,292 (0,217) |
| Região | -0,158 (0,486) | 0,101 (0,536) | 0,909** (0,432) | 0,786* (0,477) | 1,605*** (0,511) | 0,911* (0,468) | 0,912** (0,463) |
| N.º de hotéis | 0,020** (0,010) | -0,024*** (0,008) | -0,048*** (0,007) | -0,042*** (0,008) | -0,019** (0,008) | -0,022*** (0,008) | -0,021** (0,008) |
| Cadeia internacional | 0,196 (0,832) | 0,969 (0,928) | 1,229*** (0,406) | 0,0721 (0,738) | 1,570** (0,677) | 1,627* (0,861) | 3,418*** (0,966) |
| R ² | 0,027 | 0,039 | 0,064 | 0,047 | 0,064 | 0,041 | 0,088 |
| Wald chi ² | 10,94* | 20,21*** | 46,79*** | 31,65*** | 16,42** | 12,13* | 23,65*** |
| Observações | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*Notas: D1: aumento da satisfação e empenho dos trabalhadores; D2: aumento da satisfação dos clientes; D3: aumento da receita por quarto; D4: aumento da taxa de ocupação hoteleira; D5: redução dos custos de produção; D6: aumento dos lucros; D7: aumento das oportunidades de entrar em novos mercados. Entre parêntesis estão os erros padrão robustos. Nível de significância: *0,1; **0,05; ***0,01.*

As estimativas dos modelos apresentam um coeficiente de determinação que varia entre 3% a 9%, aproximadamente. Logo, a variabilidade no desempenho das empresas hoteleiras é explicada pelas variáveis explicativas nessa proporção. Uma vez que o Teste de Wald apresenta valores estatisticamente significativos, pode proceder-se à análise do efeito da inovação radical no desempenho.

É possível apurar que a probabilidade de as empresas concordarem com o aumento da receita por quarto, é superior se a inovação for radical, comparativamente a empresas que efetuam inovação incremental e não efetuam inovação. No entanto, é interessante verificar a relação positiva da variável com o desempenho em todos os modelos, ainda que não seja significativa do ponto de vista estatístico. É importante realçar que a grande maioria das empresas da amostra afirmou introduzir inovação de forma radical, mas Camisón e Monfort-Mir (2012) sugerem que as empresas hoteleiras realizam essencialmente inovações incrementais. Resumindo, há um desvio do que, em teoria, parece suceder e, talvez por isso, não se alcançaram resultados estatisticamente significativos em todos os modelos.

Por último, tem-se a Tabela 12, na qual está presente a estimativa dos modelos que permite aferir a influência de cada tipo de inovação no desempenho das empresas hoteleiras. Koellinger (2008)

assume que o desempenho depende do tipo de inovação introduzido pelas empresas e, por isso, tornou-se pertinente analisar esta ideia.

Tabela 22 – Estimativa da influência dos tipos de inovação no desempenho

| VARIÁVEIS | | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 |
|-----------------------|----------------|---------------------|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Tipos de Inovação | Serviço | 1,237** (0,483) | 0,941** (0,449) | 0,823* (0,467) | 0,961** (0,484) | 1,429*** (0,445) | 1,591*** (0,519) | 0,724 (0,457) |
| | Processo | 0,775 (0,767) | 0,273 (0,748) | -0,227 (0,941) | 0,269 (0,868) | -0,042 (0,890) | -0,031 (0,833) | 0,434 (0,687) |
| | Organizacional | 0,966 (0,843) | 0,487 (0,736) | 1,100 (0,861) | 0,689 (0,806) | -0,763 (0,995) | 0,818 (1,008) | 0,275 (0,543) |
| | Marketing | 0,876 (0,846) | 1,009 (1,069) | 1,395 (1,558) | 2,749* (1,422) | 2,484*** (0,796) | 0,594 (1,142) | 2,318** (1,107) |
| Idade | | 0,095 (0,197) | -0,136 (0,204) | -0,220 (0,226) | -0,042 (0,215) | -0,069 (0,189) | -0,295 (0,204) | -0,271 (0,189) |
| Dimensão | | -0,068 (0,204) | 0,111 (0,246) | 0,581*** (0,207) | -0,060 (0,219) | 0,244 (0,253) | 0,309 (0,229) | 0,220 (0,208) |
| Região | | 0,072 (0,536) | 0,293 (0,570) | 1,250*** (0,465) | 1,232** (0,537) | 1,977*** (0,537) | 1,303*** (0,480) | 1,218*** (0,472) |
| N.º de hotéis | | 0,049*** (0,017) | -0,004 (0,012) | -0,038*** (0,012) | -0,016 (0,013) | 0,013 (0,019) | -0,009 (0,018) | 0,010 (0,012) |
| Cadeia internacional | | -0,044 (0,641) | 0,969 (0,867) | 1,015** (0,435) | -0,133 (0,708) | 1,553** (0,677) | 1,503** (0,632) | 3,549*** (1,193) |
| R ² | | 0,132 | 0,078 | 0,135 | 0,180 | 0,178 | 0,136 | 0,174 |
| Wald chi ² | | 35,29*** | 29,52*** | 46,26*** | 31,72*** | 54,25*** | 33,46*** | 34,75*** |
| Observações | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*Notas: D1: aumento da satisfação e empenho dos trabalhadores; D2: aumento da satisfação dos clientes; D3: aumento da receita por quarto; D4: aumento da taxa de ocupação hoteleira; D5: redução dos custos de produção; D6: aumento dos lucros; D7: aumento das oportunidades de entrar em novos mercados. Entre parêntesis estão os erros padrão robustos. Nível de significância: *0,1; **0,05; ***0,01.*

Por observação do R², verifica-se que 8% a 18% da variabilidade detetada no desempenho é explicada pelas variáveis explicativas e, dado que o Teste de Wald exhibe resultados significativos do ponto de vista estatístico, é possível analisar a influência dos diferentes tipos de inovação no desempenho. Assim, observa-se que a inovação de serviços e a inovação de *marketing* apresentam uma relação positiva com o desempenho, apesar de em alguns modelos não se assumirem como variáveis estatisticamente significativas. Por outro lado, a inovação de processos e a inovação de *marketing* não são estatisticamente significativas em nenhum modelo, pelo que não há evidências de que estas variáveis determinem o desempenho.

O modelo 4 parece confirmar a teoria de Hall, Lotti e Mairesse (2009) de que a inovação de serviços aumenta a produtividade por meio de redução de custos de produção, uma vez que, se é implementada inovação de serviços ao invés de outro tipo de inovação, a probabilidade de as empresas da amostra concordarem com a redução significativa dos custos de produção aumenta. No caso da inovação em *marketing*, foi mencionado o aumento da satisfação dos clientes por via de melhor relação estabelecida com os próprios (Vadell e Orfilla-Sintes, 2007), o que não se verifica nesta investigação e por isso merece melhor atenção em trabalhos posteriores.

Quanto à inovação de processos, pode confirmar-se uma noção destacada por Hall (2011), que ajuda a compreender os resultados da mesma na estimativa realizada. Quando se fala na receita das empresas, denota-se que a inovação de serviços tem um impacto no aumento da mesma, mas na inovação de processos essa influência é dúbia porque é difícil de medir (Hall, 2011).

5 – Conclusão

5.1 – Principais resultados

Tendo por base a investigação realizada, a inovação parece ter um impacto positivo no desempenho, seja ele medido em termos financeiros ou não financeiros. O sucesso de qualquer empresa passa, efetivamente, por um maior desempenho e Hult, Hurley e Knight (2004) assumem a inovação como importante para o sucesso. Por consequência, esta também está ligada a um desempenho superior, o que vai de encontro aos resultados obtidos.

Em relação à influência do número de inovações implementadas, descobriu-se que, quanto maior o número de inovações implementadas, maior a probabilidade de se obter um desempenho superior. Hall (2011) defende que as empresas que inovam em mais do que uma atividade podem diminuir a produtividade devido à distribuição do seu foco por várias tarefas. No entanto, se há uma gestão eficiente dos recursos, nomeadamente uma cultura organizacional que estimula os trabalhadores (Tajeddini e Trueman, 2012), a inovação de forma agregada pode originar um desempenho superior.

Já na terceira questão, a influência da inovação radical não se conseguiu detetar, visto que os resultados não são estatisticamente significativos e, por isso, não se verificou influência no desempenho. Este resultado pode advir da forma como as empresas implementam, na maioria dos casos, a inovação, sendo que há uma importância clara da inovação incremental nos serviços hoteleiros (Camisón e Monfort-Mir). Assim, as pequenas mudanças constantes nos serviços, processos, organização e *marketing* tendem a ser mais usadas nas empresas hoteleiras de modo a alcançar um melhor desempenho, mas sem correr os riscos associados à inovação radical.

A última questão de investigação visava apurar a relação entre os diferentes tipos de inovação e o desempenho. A inovação de processos e inovação organizacional revelaram efeitos díspares e não significativos do ponto de vista estatístico, logo não determinam o desempenho. Esperava-se encontrar uma relação clara e sólida entre estas variáveis e o desempenho, mas tal não aconteceu. Por outro lado, a inovação de serviços e a inovação de *marketing* apresentam um vínculo positivo com o desempenho, mesmo que em alguns modelos não sejam variáveis estatisticamente significativas. É importante referir que todos os tipos de inovação estão distribuídos na amostra de uma forma homogénea, havendo um ligeiro destaque para a inovação em *marketing*.

Em relação às variáveis de controle utilizadas nas estimativas, existiram muitas disparidades. No caso da idade, não se verificou uma influência no desempenho dos hotéis. A dimensão e o número de

hotéis revelaram efeitos diferentes de modelo para modelo, pelo que não se pode enunciar uma relação entre estas variáveis e o desempenho no geral, mas sim diferente para cada medida de desempenho. Já em relação à região, ficou perceptível a ideia de que, se as empresas pertencem às regiões norte e centro, a probabilidade de obterem um melhor desempenho aumenta, comparativamente a empresas localizadas noutras regiões. Por fim, se as empresas pertencem a uma cadeia internacional de hotéis, aumentam a probabilidade de obter um desempenho superior quando comparadas a empresas que não pertencem a essas cadeias.

Tendo como base os argumentos de diversos autores, os dois conceitos fundamentais, a inovação e o desempenho, foram assimilados. Percebeu-se que as definições podem ser muitas e diferentes, mas há uma origem semelhante: inovar assenta em criar algo novo ou melhorar algo existente; e o desempenho, compreendendo as suas diversas medidas, não é mais do que o produto de uma atividade. Transpondo estas noções para a indústria hoteleira, verificaram-se inúmeras formas de inovar, pelo que o resultado pode ser encontrado em indicadores financeiros e não financeiros. O futuro destas empresas passa pela inovação, sendo este o caminho para uma evolução sustentável num mercado tão competitivo.

5.2 – Limitações e Recomendações

Este estudo apresenta algumas limitações, mas, mesmo assim, a validade das conclusões obtidas não é posta em causa. Começando pela amostra, verifica-se que, apesar de apresentar características bastante semelhantes às da população, o número de empresas hoteleiras analisado deveria ser maior para que se pudesse extrair mais informação e fazer uma avaliação mais completa da indústria, no que respeita à inovação e consequente impacto no desempenho. Por outro lado, na análise das variáveis que surgiram do inquérito, aferiram-se algumas tendências menos expectáveis que podem derivar de uma formulação de pergunta menos adequada e incompreensão da mesma por parte do respondente (no caso da inovação radical).

De uma forma geral, ficou claro o efeito positivo da inovação no desempenho, mas há impactos de determinadas variáveis no desempenho, apontados ao longo da revisão de literatura que não foram observados na análise econométrica. Nomeadamente, não foi verificada a influência da inovação radical

(terceira questão de investigação), da inovação organizacional e de *marketing* (quarta questão de investigação).

Colmatar estas limitações pode ser um ponto de partida para trabalhos futuros, de modo a que se consiga obter uma análise mais detalhada da relação entre inovação e desempenho na indústria hoteleira. Logo, pode ser necessário rever o inquérito elaborado e, possivelmente, reformular algumas questões para que se possam obter respostas baseadas na realidade. De maneira a aumentar o número de empresas da amostra, torna-se também fundamental criar um incentivo à resposta, pois, na maioria dos casos, este tipo de estudos não apresenta qualquer interesse para as organizações.

6 – Referências Bibliográficas

Andersson, U., Forsgren, M. & Holme, U. (2004). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23, 979-996. doi: 10.1002/smj.267.

Azadegan, A. & Wagner, S. M. (2011). Industrial upgrading, exploitative innovations and explorative innovations, *International Journal of Production Economics*, 130, 54-65. doi: 10.1016/j.ijpe.2010.11.007.

Banco de Portugal (s/d). Central de Balanços – Quadros do Setor. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/qesweb/UI/QSApplication.aspx> (consultado em 10/03/19).

Blazevic, V. & Lievens, A. (2004). Learning during the new financial service innovation process: Antecedents and performance effects. *Journal of Business Research*, 57, 374-391. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00272-2.

Camisón, C. & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33, 776-789. doi: 10.1016/j.tourman.2011.08.012.

Camisón, C. & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67, 2891-2902. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.06.004.

Carlborg, P., Kindström, D. & Kowalkowski, C. (2013). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis, *The Service Industries Journal*, 34, 373-398. doi: 10.1080/02642069.2013.780044.

Cefis, E. (2003). Is there persistence in innovative activities?. *International Journal of Industrial Organization*, 21, 489-515. doi: 10.1016/S0167-7187(02)00090-5.

Cefis, E. & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35, 626-641. doi: 10.1016/j.respol.2006.02.006.

Chen, T-H. (2009). Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain, *Journal of Hospitality Management*, 28, 415-422. doi: 10.1016/j.ijhm.2008.10.010

Chen, WJ (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 64-72. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.07.006.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. *The Economic Journal*, 99, 569-596. doi: 10.2307/2233763.

Coombs, R. & Miles, I. (2000). Innovation, measurement and services: the new problematic. In: Metcalfe, J.S., Miles, I. (Eds.), *Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis*. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 85–103. doi: 10.1007/978-1-4615-4425-8_5.

De Meyer, A. & Kim, J. (1996). Operations capabilities and strategic competencies: transform and leverage, INSEAD, Fontainebleau, France. Consultado em agosto 12, 2018, em https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1996/96-83.pdf.

Desmarchelier, B., Djellal, F. & Gallouj, F. (2013). Knowledge intensive business services and long term growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, 25, 188-205. doi: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2012.07.003>.

Djellal, F. & Gallouj, F. (2001). Patterns of innovation organisation in service firms: postal survey results and theoretical models. *Science and Public Policy*, 28, 57–67. doi: 10.1093/spp/28.1.57.

Djellal, F., & Gallouj, F. (2000). *Innovation surveys for service industries: a review*. Paper presented at the “Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators”, Valbonne, France. Consultado em outubro 12, 2018, em <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01113813>.

Djellal, F., Gallouj, F. & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, 17, 98-117. doi: 10.1016/j.strueco.2013.06.005.

Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*. doi: 10.1016/j.respol.2003.07.004.

Evangelista, R. & Sirilli, G. (1998). Innovation in the Service Sector Results from the Italian Statistical Survey. *Technological Forecasting and Social Change*, 58, 251-269. doi: 10.1016/S0040-1625(98)00025-0.

Flikkema, M., Jansen, P. & Van Der Sluis; L. (2007) Identifying Neo-Schumpeterian Innovation in Service Firms: A Conceptual Essay with a Novel Classification. *Economics of Innovation and New Technology*, 16, 541-558. doi: 10.1080/10438590600918602.

Forza, C. & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55, 1-20. doi: 10.1016/S0925-5273(98)00007-3.

Freeman, C. (1995). "The 'National System of Innovation' in historical perspective". *Cambridge Journal of Economics*, 19, 5-24. doi: 10.1093/oxfordjournals.cje.a035309

Gadrey, J., Gallouj, F. & Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: How services benefit industry, *International Journal of Service Industry Management*, 6, 4-16. doi: 10.1108/09564239510091321.

Gago, D. & Rubalcaba, L. (2007). Innovation and ICT in service firms: towards a multidimensional approach for impact assessment. *Journal of Evolutionary Economics*, 17, 25-44. doi:10.1007/s00191-006-0030-8.

Gallouj, F. & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19: 149. doi:10.1007/s00191-008-0126-4.

Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997), Innovation in services. *Research Policy*, 26, 537-556.

Disponível em <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:respol:v:26:y:1997:i:4-5:p:537-556>

(consultado em 15/05/2018).

Geroski, P. A. (1995). What do we know about entry?. *International Journal of Industrial Organization*, 13, 421-440. doi: 10.1016/0167-7187(95)00498-X.

Geroski, P., Machin, S. & Reenen, J. (1993). The Profitability of Innovating Firms. *RAND Journal of Economics*, 24, 198-211. doi: 10.2307/2555757.

Griffith, R., Huergo, E., Mairesse, J. & Peters, B. (2006). Innovation and productivity across four european countries. *Oxford Review of Economic Policy*, 22, 483-498. doi: 10.1093/oxrep/grj028.

Grissemann, U., Plank, A. & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.10.005.

Gunasekaran, A., Patel, C. & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87, 333-347. doi: 10.1016/j.ijpe.2003.08.003.

Hall, B. H. (2011). Innovation and Productivity. *National Bureau Of Economic Research*. Consultado em setembro 12, 2018, em <http://www.nber.org/papers/w17178>.

Hall, B. H., Lotti, F. & Mairesse, J. (2009). Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy. *Small Business Economics*, 33, 13-33. doi: 10.1007/s11187-009-9184-8.

Hertog, P. D. (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4, 491-528. doi:10.1142/s136391960000024x.

Hertog, P. D., Gallouj, F. & Segers, J. (2011). Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry. *The Service Industries Journal*, 31:9, 1429- 1449. doi: 10.1080/02642060903576084.

Hollenstein, H. (2003). Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data. *Research Policy*, 32, 845-863. doi: 10.1016/S0048-7333(02)00091-4.

Hult, G. T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438. doi: 10.1016/j.indmarman.2003.08.015.

Jiménez-Jiménez, J. D., & R. Sanz-Valle (2011). Innovation, Organizational Learning and Performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.09.010.

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.05.003.

Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others?. *Small Business Economics*, 31, 21-37. doi: 10.1007/s11187-008-9107-0.

Leiponen, A (2006). Competencies, innovation and profitability of firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 9:1, 1-24. doi: 10.1080/10438590000000001.

Martínez-Ros, M. & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29, 632-641. doi: 10.1016/j.technovation.2009.02.004.

Menguc, B., Auh, S. & Yannopoulos, P. (2014), Customer and Supplier Involvement in Design: The Moderating Role of Incremental and Radical Innovation Capability. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 313-328. doi:10.1111/jpim.12097.

Micheli, P. & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25, 147-156. doi: 10.1016/j.mar.2013.07.005.

Miles, I. (1993). Services in the new industrial economy. *Futures*, 25, 653-672. doi: 10.1016/0016-3287(93)90106-4.

Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*, 54, 20-35. doi: 10.2307/1251757.

Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Bellknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA. Consultado em julho 12, 2018, em http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi_1_An_evolutionary-theory_of_economic_change.pdf.

OCDE/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris. doi: 10.1787/9789264013100-en.

Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. & Martinez-Roz, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands, *Tourism Management*, 26, 851–865. doi: 10.1016/j.tourman.2004.05.005.

Orfila-Sintes, F. & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry, *Omega*, 37, 380-394. doi: 10.1016/j.omega.2007.04.002.

Orfila-Sintes, F. & Vadell, J. B. G. (2007). Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23, 70-80. doi: doi.org/10.1108/08858620810841506

Pine II, J.B. & Gilmore, J.H. (1998). The Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105. Consultado em setembro 9, 2018, em https://www.researchgate.net/publication/299292969_The_Experience_Economy.

Prajogo, D. I. & Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 36, 974-994. doi: 10.1108/IJOPM-11-2014-0537.

Rejeb, H. B., Morel-Guimarães, L., Boly, V., & Assiélou, N. G. (2008). Measuring innovation best practices: Improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects. *Technovation*, 28, 838-854. doi: 10.1016/j.technovation.2008.08.005.

Rubalcaba, L., Gago, D. & Gallego, J. (2010). On the differences between goods and services innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 5, 17-40. doi:10.3917/jie.005.0017.

Ryu, HS. & Lee, JL. (2016). Innovation patterns and their effects on firm performance. *The Service Industries Journal*, 36, 81-101. doi: 10.1080/02642069.2016.1155114.

Salunke, S., Weerawardena, J. & McColl-Kennedy, J. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66, 1085–1097. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.03.005.

Schumpeter J. (1934). *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Shaw, G., Bailey, A. & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32, 207-214. doi: 10.1016/j.tourman.2010.05.020.

Snow, C. & Hrebiniak, L. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-336. doi: 10.2307/2392457.

Tajeddini, K. & Trueman, M. (2008). The potential for innovativeness: a tale of the Swiss watch industry. *Journal of Marketing Management*, 24, 169-184. doi: 10.1362/026725708X273984.

- Tajeddini, K. & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1119-1129. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.01.009.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15, 285-305. doi:10.1016/0048-7333(86)90027-2.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350. doi: 10.1002/smj.640
- Tether, B. S. (2003). The sources and aims of innovation in services: Variety between and within sectors. *Economics of Innovation and New Technology*, 12, 481-505. doi: 10.1080/1043859022000029221.
- Thomas, R. & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48. doi: 10.1016/j.tourman.2014.03.012.
- Tseng, C. Y., Kuo, H. Y. & Chou, S. S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28:7, 1015-1028. doi:10.1080/02642060701882080.
- Vazakidis, A., & Karagiannis, I. (2011). Activity-based management and traditional costing in tourist enterprises (a hotel implementation model). *Operational Research*, 11, 123-147. doi:10.1007/s12351-009-0049-3.
- Verhees, F. J. & Meulenbergh, M. T. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42, 134-154. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x.
- Yam, R. C. M., Lo, W., Tang, E. P. Y. & Lau, A. K.W. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, 40, 391-402. doi: 10.1016/j.respol.2010.10.013.

Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A. & Sarros, J. C. (1997). A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 52, 161-172. doi: 10.1016/S0925-5273(96)00104-1.

Indústria Hoteleira: qual o impacto da inovação no desempenho?

Start of Block: Default Question Block

1- Informação básica da empresa

- ☐ Ano de início de atividade _____
 - ☐ Localização (cidade) _____
 - ☐ Número de trabalhadores _____
 - ☐ Número de unidades hoteleiras em Portugal _____
-

1.1- Tendo em conta o número de unidades hoteleiras mencionado acima, responda às seguintes questões. Coloque 0 se a empresa não possuir hotéis com o número de estrelas mencionado.

- ☐ Quantas unidades hoteleiras são de 3 estrelas?

 - ☐ Quantas unidades hoteleiras são de 4 estrelas?

 - ☐ Quantas unidades hoteleiras são de 5 estrelas?

-

2- A empresa pertence a uma cadeia internacional de hotéis?

☐ Sim

☐ Não

3- Indique qual(ais) a(s) atividade(s) realizada(s) pela empresa com vista à introdução de inovação no período 2016-2018:

☐

Atividades de pesquisa e desenvolvimento realizadas pela própria empresa para criar novos conhecimentos ou resolver problemas

☐

Atividades de pesquisa e desenvolvimento que a empresa contratou a outras empresas ou a outras organizações de pesquisa públicas ou privadas

☐

Aquisição de softwares para uso em serviços ou processos novos ou significativamente melhorados

☐

Formação para os trabalhadores especificamente para o desenvolvimento e/ou introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados

☐

Atividades internas ou contratadas para a introdução no mercado de serviços novos ou significativamente melhorados, incluindo pesquisa de mercado e anúncios de publicidade

☐

Atividades internas ou contratadas para projetar ou alterar a forma ou aparência de serviços

4- Indique a intensidade da despesa efetuada em cada uma das seguintes atividades no período 2016-2018:

| | Nada | Pouco | Moderadamente | Muito |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Atividades de pesquisa e desenvolvimento dentro da empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atividades de pesquisa e desenvolvimento fora da empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aquisição de equipamentos e/ou softwares | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aquisição de conhecimento a outras empresas ou organizações | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Todas as outras atividades de inovação, incluindo design, formação pessoal e marketing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5- Indique a(s) fonte(s) de informação utilizada(s) na criação de atividades de inovação no período 2016-2018:

- ☐ Dentro da empresa ou grupo
 - ☐ Fornecedores de equipamentos, materiais, componentes ou software
 - ☐ Clientes
 - ☐ Concorrentes
 - ☐ Consultores
 - ☐ Universidades ou outras instituições de educação
 - ☐ Governo e/ou organizações de pesquisa pública ou privada
 - ☐ Conferências, feiras e/ou exposições
 - ☐ Revistas científicas e publicações comerciais/técnicas
 - ☐ Associações profissionais e industriais
-

6- Entre 2016 e 2018, introduziu no mercado um serviço novo ou significativamente melhorado relativamente às suas capacidades, componentes ou facilidade de utilização?

- ☐ Sim
 - ☐ Não
-

7- As inovações introduzidas no período 2016-2018 foram:

☐ Novas para o mercado

☐ Novas para a empresa

8- No âmbito da inovação de processos, indique se a empresa, entre 2016 e 2018, introduziu:

☐ Métodos de logística novos ou significativamente melhorados (exemplo: dividir um trabalho por etapas)

☐ Atividades de suporte para os processos novas ou significativamente melhoradas (exemplos: sistemas de manutenção, contabilidade, computação, etc.)

9- No âmbito da inovação organizacional, indique se, entre 2016 e 2018, a empresa introduziu:

☐ Novas práticas de negócios para organizar tarefas (exemplos: gestão de conhecimento, gestão de qualidade, etc.)

☐ Novos métodos de organização de responsabilidade de trabalho e tomada de decisão (exemplos: trabalho em equipa, descentralização, integração ou desintegração de departamentos, sistemas de educação/formação para trabalhadores, etc.)

☐ Novos métodos de criar relações com outras empresas ou instituições públicas (exemplos: estabelecer pela primeira vez alianças, parcerias, outsourcing, etc)

10- No âmbito da inovação de marketing, indique se, entre 2016 e 2018, a empresa introduziu:

- ☐ Mudanças significativas no design ou na embalagem do serviço
 - ☐ Novos meios de publicidade ou técnicas para promoção de serviços (exemplo: promover a empresa nos meios de comunicação social, etc.)
 - ☐ Novos métodos de estabelecimento de preços de serviços (exemplo: uso pela primeira vez de preços que variam consoante a procura, sistemas de desconto, etc.)
-

11- Quem desenvolveu as inovações implementadas no período 2016-2018?

- ☐ A própria empresa
 - ☐ A empresa conjuntamente com outras que desempenham a mesma atividade ou atividades diferentes
 - ☐ A própria empresa através de adaptação ou modificação de serviços criados por outras empresas ou instituições (universidades ou institutos de investigação)
 - ☐ Outras empresas ou instituições (universidades ou institutos de investigação)
-

12- Após a introdução de inovações nos hotéis e considerando o período 2016-2018, indique o grau de concordância com possíveis melhorias de desempenho:

| | Discordo completamente | Discordo | Neutral | Concordo | Concordo completamente |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| A satisfação e empenho dos trabalhadores aumentaram | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A satisfação dos clientes aumentou | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A receita por quarto aumentou significativamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A taxa de ocupação hoteleira aumentou significativamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os custos de produção reduziram-se significativamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os lucros da empresa aumentaram significativamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As oportunidades de entrar em novos mercados aumentaram | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

End of Block: Default Question Block